

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS



APLICACIÓN DEL CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA EN EL RETAIL MODERNO AREQUIPA, 2012

Tesis presentada por el Bachiller:
FERNANDO ZEGARRA AGUILAR

Para optar el Grado Académico de:
MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS

AREQUIPA, PERÚ
2012-2013

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	6
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: Resultados	13
Resultados según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario.....	14
Guía introductoria para la comprensión de los cuadros de resultados:	15
<i>Tabla de codificación de negocios participantes</i>	15
<i>Cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario</i>	15
<i>Escala de valores</i>	18
<i>Significado de los rasgos-objetivo de relación de la RSE con la perspectiva católica</i>	18
<i>Estructura básica o general de los cuadros</i>	19
<i>Leyenda</i>	20
Variable I: Contenido moral de la RSE con perspectiva católica:	
- Cuadro N°1 de 11 (Fundamento y obligación de la moral empresarial).....	21
- Interpretación del Cuadro N°1 de 11.....	22
- Cuadro N°2 de 11 (Código y comité ético-moral empresarial).....	23
- Interpretación del Cuadro N°2 de 11.....	24
- Cuadro N°3 de 11 (Liderazgo moral corporativo).....	25
- Interpretación de Cuadro N°3 de 11.....	26
- Cuadro N°4 de 11 (Gran Total Variable I) e interpretación.....	27
Variable II: Retail moderno:	
- Cuadro N°5 de 11 (Moralidad en la acción lucrativa).....	28
- Interpretación del Cuadro N°5 de 11.....	29
- Cuadro N°6 de 11 (Retail moderno en acción moralizante).....	30
- Interpretación del Cuadro N°6 de 11.....	31
- Cuadro N°7 de 11 (Responsabilidad social individual del cliente).....	32
- Interpretación del Cuadro N°7 de 11.....	33
- Cuadro N°8 de 11 (Gran Total Variable II) e interpretación.....	34
Variables I y II:	
- Cuadro N°9 de 11 (Gran Total para las Variables I y II) e interpretación....	35
- Cuadro N°10 de 11 (Gran Total Ideal para las Variables I y II) e interpretación.....	36
- Cuadro N°11 de 11 (Diferencia para las Variables I y II) e interpretación.....	37
GRÁFICO 1 (Cuadro N°11 de 11). Resultados según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario: Diferencia para las variables I y II.....	38
Coeficiente de Correlación de Spearman para los resultados según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario.....	39
Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman para los resultados según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario.....	40
GRÁFICO 2: Porcentaje de los resultados según la cuantificación de las	

preguntas en cada variable.....	41
Coeficiente de Correlación de Spearman para los resultados ideales según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario.....	42
Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman para los resultados ideales según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario.....	43
Deficiencias detectadas.....	43
GRÁFICO 3: Porcentaje de los resultados ideales según la cuantificación de las preguntas en cada variable.....	44
CAPÍTULO II: DISCUSIÓN.....	45
- Kotler, Kartajaya y Setiawan (2012): “Marketing 3.0”.....	46
- Benedicto XVI (2009): “Caritas in veritate”.....	47
- Porter y Kramer (2006): “Estrategia y sociedad”.....	47
- Hamburger (2005-2006): “La cultura ética en la empresa”.....	48
- Preziosa (2005): “La definición de responsabilidad social empresarial como tarea filosófica”.....	51
- Kaplan y Northon (2001): “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”..	52
- Cortina (1995): “Ética civil y religión”.....	53
- Juan XXIII (1961): “Mater et Magistra”.....	53
- ¿Qué se ha aportado con esta investigación?.....	55
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	59
PROPUESTA HOLÍSTICA.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS:.....	77
- Anexo N°1: Proyecto de tesis.....	78
I- Preámbulo.....	78
II- Planteamiento teórico.....	79
1- Problema.....	79
2- Marco conceptual.....	83
2.1. Responsabilidad social empresarial.....	83
Según M. M. Preziosa (2005):.....	
• Dimensión metafísica.....	84
• Dimensión ética.....	84
• Dimensión moral con perspectiva católica.....	84
• Dimensión administrativo-económica.....	84
• Dimensión jurídico-social.....	85
• ¿Qué son los stakeholders?.....	85
-Características del concepto de responsabilidad.....	87
-Género y diferencia específica de la palabra “responsabilidad”.....	88
-Elementos esenciales de la RSE.....	89
-Extensión del concepto de RSE.....	91
-Concepto de RSE.....	92
Conceptos de RSE:.....	
• Hamburger (2005).....	93
• Schwalb y Malca (2007).....	94
• Bussines for Social Responsibility.....	94

• DERES.....	95
Esquema sobre los “grupos de interés” de la RSE.....	95
2.1.1. Clases de RSE según A. B. Carrol (1991).....	95
2.1.2. Origen y evolución de la RSE.....	98
-Concepto de RSE (Perú 2021).....	104
2.1.3. El balance social.....	105
2.1.4. ¿Qué significa RSE con perspectiva católica?	107
2.2. Retail moderno	112
Concepto según Gracia (2011).....	112
2.2.1. Etapas de la evolución del retail según Rico y Doria.....	114
2.2.2 Los tipos de retail.....	118
2.2.3.La evolución del retail.....	122
2.2.4.Situación actual del retail moderno en Perú....	125
2.2.5.Situación actual del retail moderno en Arequipa.....	128
3- Antecedentes investigativos.....	134
4- Objetivos.....	139
5- Hipótesis.....	139
III- Planteamiento operacional.....	139
1- Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.....	139
• Evaluación de las Variables I y II.....	140
• Estructura del instrumento.....	149
▪ Formulario de preguntas.....	150
2- Campo de verificación.....	155
3- Estrategia de recolección de datos.....	155
IV- Cronograma de trabajo.....	156
PROFUNDIZACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL:	
Desarrollo teórico de los indicadores y subindicadores del “ Contenido moral de la RSE con perspectiva católica ”:	157
- INDICADOR N°1: Fundamento y obligación de la moral empresarial....	158
1.1.Moralidad de los actos humanos en la empresa.....	158
o ¿Qué es la empresa?.....	161
o ¿Por qué nace la ética de la empresa?.....	165
o La ética de la empresa.....	167
o Religión y ética.....	170
o Posibilidad de la ética como “Ética civil” y posibilidad de la ética civil como “Ley natural”.....	173
o ¿Cuál es el papel de la moral revelada?.....	177
1.2.Derechos humanos, justicia social y práctica de la religión.....	179
o Doctrina social de la Iglesia (DSI).....	181
o Esquema sobre los principios de la DSI.....	182
▪ Dignidad humana.....	183
▪ Bien común.....	183
▪ Destino universal de los bienes.....	185
▪ Subsidiariedad.....	186
▪ Participación.....	187

▪ Solidaridad.....	188
o Sagradas Escrituras:.....	188
▪ Antiguo Testamento.....	188
▪ Nuevo Testamento.....	191
▪ ¿Qué se entiende por “dar gloria a Dios” desde la acción empresarial?.....	194
o Padres de la Iglesia:.....	195
▪ Padres orientales:.....	195
• San Basilio (330-379).....	195
• San Gregorio Nacianceno (329-389).....	197
• San Juan Crisóstomo (347-407).....	198
▪ Padres latinos:.....	199
• San Ambrosio de Milán (339-397).....	199
• San Agustín de Hipona (354-430).....	200
• San Jerónimo (342-420).....	201
• San Gregorio Magno (540-604).....	203
▪ Principales Encíclicas Sociales:.....	204
• Documentos pre-conciliares:.....	204
o Rerum Novarum (Leon XIII-1891).....	204
o Quadragesimo Anno (Pio XI-1931).....	207
o Mater et Magistra (Juan XXIII-1961).....	209
o Pacem in Terris (Juan XXIII-1967).....	212
• Documento conciliar: Constitución Pastoral “Gaudium et Spes” (1965).....	215
• Documentos post-conciliares:.....	217
o Populorum Progressio (Pablo VI-1967).....	217
o Octogesima Adveniens (Pablo VI-1961)....	218
o Laborem Exercens (Juan Pablo II-1981)...	220
o Sollicitudo Rei Socialis (Juan Pablo II-1987).....	223
o Centesimus Annus (Juan Pablo II-1991)....	226
o Caritas in Veritate (Benedicto XVI-2009)...	231
1.3. Corresponsabilidad de los miembros de la empresa.....	238
o Empresa moderna: cultura e identidad corporativas.....	239
o Los principios básicos de la cultura organizacional.....	240
o Toma de conciencia empresarial.....	241
o Clima organizacional.....	242
o Modelo organizacional trinitario (MOT).....	246
- En síntesis.....	250
- INDICADOR N°2: Código y comité ético-moral empresarial.....	251
2.1. Valores y beneficios inherentes al código.....	251
o Efectos beneficiosos de código ético-moral empresarial.....	254
o Código de ética como estilo de vida corporativo.....	257
o Algunos modelos de diseño e implementación de códigos de ética-moral empresarial.....	257
o Algunos ejemplos de código de conducta corporativa.....	263
o ¿Cómo conseguir que los códigos tengan valor formativo?.....	269
o ¿Cómo lograr que el código sea aceptado y seguido?.....	270
o ¿Cuáles han de ser los contenidos específicos de un código de	

conducta?.....	270
o ¿Cómo motivar para que los códigos sean cumplidos?.....	271
2.2. Funciones, posibilidades y limitaciones del comité.....	271
o Funciones de los comités de ética-moral empresarial.....	274
o Posibilidades de comités de ética empresarial.....	275
o Limitaciones de los comités de ética empresarial.....	276
- En síntesis.....	280
- INDICADOR N°3: Liderazgo moral corporativo.....	281
3.1. Características de la ética-moral empresarial.....	284
3.2. Estrategia y éxito empresarial:.....	288
o Propuesta de Porter y Kramer en “Estrategia y sociedad” (2006)...	289
o Balanced Scorecard de Kaplan y Northon.....	294
o Simulación de la visión, misión, objetivos y valores de un supermercado ficticio.....	304
o Mapa estratégico del supermercado ficticio “AQP-Mart”.....	305
o Balanced Scorecard del supermercado ficticio “AQP-Mart”.....	306
o Sustento de la perspectiva social.....	307
- En síntesis.....	313
Indicadores y subindicadores del “Retail moderno”:	314
- INDICADOR N°1: Moralidad en la acción lucrativa.....	315
1.1. Marketing para la venta responsable.....	319
o Virtudes cardinales para el marketing del retail moderno.....	324
o Virtudes teologales para el marketing del retail moderno.....	329
o Los diez mandamientos del Marketing 3.0.....	331
- En síntesis.....	350
- INDICADOR N°2: Retail moderno en acción moralizante.....	351
2.1. Iniciativa empresarial:.....	351
o Criterios éticos para la moralización de la empresa actual.....	352
2.2. El precio:.....	359
o Aspectos del criterio moral corporativo para el establecimiento del precio justo.....	361
- En síntesis.....	368
- INDICADOR N°3: Responsabilidad social individual del cliente (RSIC).....	369
3.1. Obligación moral a la educación del cliente.....	369
o Volante doble cara con finalidad educativa.....	374
o Aspectos deducidos de las bienaventuranzas para su aplicación en la cultura organizacional.....	377
- En síntesis.....	379
- Anexo N°2: Matriz de sistematización de datos	380
I- Sistematización del formulario de preguntas sobre aplicación de la RSE con perspectiva Católica.....	381
II- Sistematización del formulario de preguntas sobre retail moderno.....	382
- Anexo N°3: Resultados según la escala de valores seleccionados	383

RESUMEN

La presente investigación busca responder, en estrecha relación con sus objetivos, a las siguientes preguntas: *¿Cuáles son los rasgos de aproximación, coincidencia o disconformidad en la aplicación del contenido moral de la Responsabilidad Social Empresarial con perspectiva católica en el retail moderno? ¿Cómo identificar los criterios que favorecen la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial con perspectiva católica en el retail moderno? Y ¿Existe correlación alguna entre la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica y el retail moderno?*

Su hipótesis se expresa en estos términos: dado que la virtud es una disposición habitual y firme a hacer el bien en todo ámbito de desenvolvimiento humano, ya sea desde el civil o el confesional: *es probable que exista un rasgo de disconformidad total y un grado de correlación muy débil entre la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica y el retail moderno, que anule la posibilidad de una plena articulación entre vida de fe o ética civil y éxito empresarial.*

Se ha de señalar que las unidades de estudio están constituidas por cuatro gerentes de cuatro comercios de tipo minorista, localizados en la ciudad de Arequipa. En cuanto a la ubicación temporal, se trata de un estudio coyuntural. La técnica empleada para la recolección de datos recae en un cuestionario constituido en dos partes; la primera interroga sobre la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica, y la segunda, sobre la aplicación de dicha responsabilidad en el retail moderno. De esta manera, el instrumento utilizado es un formulario de preguntas cuya finalidad radica, en detectar el grado de RSE con perspectiva católica que se aplicaría en el retail moderno de nuestra ciudad.

Finalmente, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Los rasgos de aproximación, coincidencia o disconformidad que se establecen en la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial

con perspectiva católica en el retail moderno son: *fundamento y obligación de la moral empresarial, código y comité moral de la empresa y liderazgo moral corporativo.*

SEGUNDA: Los criterios identificados que favorecen la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica en el retail moderno son: *moralidad en la acción lucrativa, retail moderno en acción moralizante y responsabilidad social individual del cliente.*

TERCERA: Desde la percepción de los gerentes de retail moderno participantes en la investigación, a partir de las alternativas seleccionadas en el cuestionario, se evidencia un grado de correlación muy fuerte entre el contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica y el retail moderno.

CUARTA: La hipótesis ha sido improbadada parcialmente en los siguientes aspectos: si bien la responsabilidad social empresarial en el retail moderno se presenta altamente aproximada a la perspectiva moral católica, esto sólo se puede afirmar desde un enfoque cuantitativo, mas no plenamente desde una interpretación cualitativa. Si bien existe un grado de correlación muy fuerte entre el contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica y el retail moderno, desde una lectura cualitativa no se puede constatar la posibilidad de una plena articulación de vida de fe o ética civil y éxito empresarial.

Palabras clave: *Ética-moral, responsabilidad social de la empresa (RSE), Doctrina Social de la Iglesia Católica (DSI).*

ABSTRACT

This research seeks to answer, in close relation to its objectives, the following questions: *What are the traits of approximation, coincidence or disagreement on the application of the moral content of Corporate Social Responsibility Catholic perspective on the modern retail? How to identify the criteria that favor the implementation of Corporate Social Responsibility Catholic perspective on the modern retail? And Is there any correlation between the application of the moral content of corporate social responsibility and the Catholic perspective modern retail?*

His hypothesis is expressed in these terms: since virtue is a habitual and firm disposition to do good in all areas of human development, from either civil or religious: there is probably a feature of overall discomfort and a degree very weak correlation between the application of the moral content of corporate social responsibility Catholic perspective and modern retail, to set aside the possibility of a link between life full of faith or civil ethics and business success.

It should be noted that the study units consist of four managers of type four retail shops, located in the city of Arequipa. As for the temporary location, it is a business survey. The technique used for data collection falls on a questionnaire consisting of two parts, the first questions the application of the moral content of corporate social responsibility Catholic perspective, and the second, on the implementation of this responsibility in the modern retail. Thus, the instrument used is a form of questions whose purpose lies in detecting the degree of CSR Catholic perspective to be applied in the modern retail in our city.

Finally, we have arrived at the following conclusions:

FIRST: The traits approach, coincidence or disagreement set out in the application of the moral content of corporate social responsibility Catholic perspective on modern retail are: *foundation and corporate moral obligation, moral code and committee business and corporate moral leadership.*

SECOND: The identified criteria that favor the application of the moral content of corporate social responsibility Catholic perspective on modern retail are: *morality in the lucrative action, action moralizing modern retail and consumer individual social responsibility.*

THIRD: From the perception of managers of research participants modern retail, from the alternatives selected in the questionnaire, a strong degree of correlation is shown between the moral content of corporate social responsibility and the modern Catholic perspective retail.

FOURTH: The hypothesis was partially unproven in the following: While corporate social responsibility in the modern retail comes highly approximate to the Catholic moral perspective, this can only state from a quantitative approach, but not fully from a qualitative interpretation. While there is a strong correlation between the moral content of corporate social responsibility and the Catholic perspective modern retail, from a qualitative reading can not demonstrate the possibility of a joint full life of faith or civil ethics and business success.

Keywords: *Ethics, moral, Corporate Social Responsibility (CSR), Social Doctrine of the Catholic Church (SDC).*

INTRODUCCIÓN

Responsabilidad social y retail moderno se relacionan en la medida que la empresa de nuestros días busque responder, desde su actuación específica, a las exigencias morales más profundas de la persona humana, de tal manera que la moralidad en las decisiones y actividades organizacionales, propicien marcados efectos beneficiosos en los campos social y económico. Por lo que el ámbito empresarial, con todas sus implicancias, tiene necesidad de la ética-moral para su correcto funcionamiento, que se expresa desde un sistema axiológico de referencia, que impulse y oriente la actuación de la compañía hacia su relación responsable con ella misma y la sociedad. Relación en un mundo plural con sus particularidades de contexto, en donde se busca la superación de diversas problemáticas desde sistemas pluridimensionales que pretenden ser eficaces.

En tal sentido, la Doctrina Social de la Iglesia Católica con el apoyo de las ciencias humanas, configura los valores para integrar de manera más eficiente la dimensión social; en otras palabras, poner su propia capacidad al servicio de la humanidad. Constituyendo tal orientación de pensamiento, alternativa válida de un sistema ético-moral de referencia para el retail hodierno, que propicia la articulación entre vida de fe o ética civil y ventaja competitiva; en cuanto vivencia corporativa de una ética laica con elementos de validez permanente, que se fundan en una antropología nacida del mensaje de Cristo y en los valores perennes y cambiantes de la moral católica.

En efecto, se puede llamar responsabilidad social empresarial a la capacidad ético-moral y técnica de una empresa, para cubrir y superar las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas de todos los stakeholders. En cuanto al retail moderno se trata de los comercios o negocios de venta minorista actuales, y hace referencia a supermercados, tiendas por departamento y tiendas especializadas.

En un reciente artículo del 2013 “Global Retail Development Index”, señala que Perú se ubica en el puesto 12 del Global Retail Development Index y se ha convertido en un destino atractivo para el retail, con una economía en crecimiento y una fuerte confianza de los consumidores. Los minoristas modernos están ganando a los vendedores informales, ya que los consumidores se vuelven más sofisticados y exigentes. Más compras en los supermercados por su amplia variedad de productos de mayor calidad,

especialmente en Lima, la capital. Para acelerar el crecimiento, los supermercados se están extendiendo a las zonas periféricas de Lima para dirigirse a los consumidores de bajos ingresos, y las grandes cadenas como Cencosud de Chile y Supermercados Peruanos se están expandiendo a otras grandes ciudades como Arequipa, Trujillo y Chiclayo.

Fue el año 2010 en el que nuestra ciudad de Arequipa presencié la apertura de tres grandes centros comerciales (shoppings malls), y en la actualidad se continúan concretando ambiciosos proyectos de esta naturaleza. De este modo, cabe reflexionar que si bien es positiva la instalación de este tipo de comercio moderno para el desarrollo económico y social de nuestra ciudad, es aún más interesante conocer la filosofía empresarial que motiva y sostiene la cultura organizacional de cada uno de estos minoristas modernos, y si tal acción corporativa se aproxima, coincide o se encuentra disconforme con las orientaciones de la moral social católica, en beneficio de la empresa misma y la sociedad.

Es así que nuestra investigación titulada: “APLICACIÓN DEL CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA EN EL RETAIL MODERNO. AREQUIPA, 2012”, se desarrolla en dos capítulos:

En el **Capítulo I (Resultados)**, se presentan los resultados obtenidos en once cuadros, previa guía introductoria para su comprensión, de los cuatro comercios de retail moderno involucrados en la investigación junto con resultados ideales, según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario; con sus correspondientes interpretaciones. Donde, además, se puede encontrar el Coeficiente de Correlación de Spearman para los resultados, tanto los obtenidos de los cuatro minoristas como los ideales, según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario; con sus respectivas interpretaciones. Lo cual incluye algunos gráficos que sintetizan los datos obtenidos.

En el **Capítulo II (Discusión)**, previo diálogo y a modo de comentario sobre los aportes bibliográficos y nuestro marco conceptual; se realiza una contrastación entre los

argumentos señalados por la bibliografía empleada y los resultados obtenidos en esta investigación.

Seguidamente se introducen las *conclusiones*, las *recomendaciones* y la *propuesta holística* de asesoría ético-moral, dirigida a los accionistas, directivos, trabajadores y clientes del sector retail, específicamente de un supermercado.

A continuación, enriqueciendo nuestra pesquisa científica, se encuentran los *anexos* correspondientes: El *primero* de ellos recae en el proyecto de tesis, que desarrolla conceptualmente las dos variables junto con un amplio y elaborado análisis teórico de los indicadores y sub-indicadores, que constituye la profundización del marco conceptual. Como *segundo anexo* se tiene la matriz de sistematización de datos, en la que se ha procedido a ordenar la información obtenida de los cuatro comercios minoristas partícipes en la investigación. Por último, en el *tercer anexo*, que corrobora los hallazgos del Capítulo I, son presentados ocho cuadros con resultados obtenidos, de los cuatro negocios minoristas junto con resultados ideales, según la escala de valores seleccionados; incluyendo el Coeficiente de Correlación de Spearman para los resultados conseguidos, tanto por los cuatro comercios y los resultados ideales, según la escala de valores seleccionados. Se muestran también algunos gráficos.

Por último, se pretende que la presente investigación sea valorada como un auténtico aporte que colabore en la manera de concebir la empresa moderna, especialmente la del sector retail, por parte de los accionistas y directivos, primero, y, luego, por parte de los trabajadores y clientes. Propiciando un enfoque de cultura empresarial centrado en el valor profundísimo de la persona humana, en diálogo con las orientaciones de la moral social católica como alternativa válida de un sistema conductual de referencia para el retail actual. Con la finalidad de sensibilizar al empresariado, sobre la aplicación de una concepción de responsabilidad social corporativa, cada vez más plena, estratégica e integradora de la empresa y la sociedad de nuestros días. Pero junto a ello, también repercutir sobre los trabajadores y los usuarios de este tipo de negocio, motivando una vivencia habitual de su responsabilidad social individual.

Fernando Zegarra Aguilar



**RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO**

GUÍA INTRODUCTORIA PARA LA COMPRENSIÓN DE LOS CUADROS DE RESULTADOS

Los once cuadros que se muestran a continuación presentan los resultados obtenidos por cuatro comercios de tipo retail moderno, referidos al grado de RSE con perspectiva católica que se aplicaría en esos negocios. Es así que se ha contado con la gentil colaboración de cuatro gerentes que representan a dos supermercados (S1 y S2) y dos tiendas por departamento (TD1 y TD2), para el llenado del cuestionario adaptado para la presente investigación¹. Estos negocios han sido **codificados** en una tabla de la siguiente manera:

TIPO DE EMPRESA RETAIL MODERNO	CÓDIGO
<i>SUPERMERCADO 1</i>	S1
<i>SUPERMERCADO 2</i>	S2
<i>TIENDA POR DEPARTAMENTO 1</i>	TD1
<i>TIENDA POR DEPARTAMENTO 2</i>	TD2

FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados se orientan según la **cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario**; es decir, se ha otorgado un valor numérico con su significado para la calificación de la categoría y/o alternativa seleccionada en el cuestionario por los gerentes de cada negocio, como se aprecia a continuación:

CUANTIFICACIÓN	SIGNIFICADO
1	<i>Negación, rechazo o incompatibilidad de lo propuesto.</i>
2	<i>Bajo grado de aceptación.</i>
3	<i>Puntaje perfecto reservado para las preguntas, que contestadas acertadamente, guardan un grado de relación genérico con la perspectiva católica.</i>
4	<i>Puntaje perfecto reservado para las preguntas, que siendo contestadas acertadamente, guardan mayor relación con la perspectiva católica.</i>
X	<i>Alternativa ideal seleccionada</i>

FUENTE: Elaboración propia.

¹ El instrumento utilizado ha sido elaborado tomando en cuenta parte del cuestionario sobre medición de la responsabilidad social empresarial de la asociación civil sin fines de lucro PERÚ 2021, llamado **ETHOS-PERÚ 2021**; considerando los indicadores de: Valores, Transparencia Y Gobierno Corporativo, pertenecientes al ítem de Autorregulación de la Conducta; aunque **se han permitido algunas modificaciones y/o adaptaciones pertinentes según los objetivos de la presente investigación**. Véase: Indicadores ETHOS-PERÚ 2021 de Responsabilidad Social Empresarial, en: <http://www.peru2021.org/images/esquemas/indicadores%20completo.pdf> (8,IX,2012).

En este sentido, se ha procedido a diseñar un **patrón de resultados ideales**, los cuales permitirán comparar los resultados obtenidos por los cuatro comercios modernos de venta minorista, y los resultados considerados óptimos para el enfoque de RSE al cual se orienta la presente pesquisa de naturaleza científica. Por ejemplo, en el cuestionario para el primer sub indicador de la Variable I se tiene:

I. CUANTIFICACIÓN IDEAL DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO SOBRE “APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA”			
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Moralidad de los Actos Humanos - TOTAL	9	0	0
1.1. <i>¿La empresa considera necesaria la moralidad de los actos humanos en su estructura y funcionamiento?</i>	3 X	2	1
1.2. <i>¿La empresa no sólo se atiene al nivel legal, sino que trasciende al plano moral?</i>	3 X	2	1
1.3. <i>¿La organización cuenta con un programa de orientación y entrenamiento para los RR HH de todos los niveles jerárquicos para garantizar que los valores y principios se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes de las personas?</i>	3 X	1	1

FUENTE: Elaboración propia.

Se puede apreciar que los casilleros con el valor de tres puntos, que en este caso coinciden en la alternativa y/o categoría “Siempre”, han sido intencionalmente escogidos de modo ideal con una “**X**”, por lo que su adición resulta 9 (número con fondo de color plomo). Los casilleros con los valores restantes no se han sumado por no haber sido elegidos, es así que se traducen en 0. Se debe, también, advertir que los valores ideales escogidos y procesados se encuentran en su totalidad en las páginas 141-144. En otros casos, el mayor valor asignado (cuantificación) en los casilleros correspondientes a las preguntas del cuestionario es 4, según sea la alternativa elegida y que mejor exprese su direccionalidad hacia la perspectiva de RSE propuesta en la investigación.

Por otro lado, se ha procedido a sumar los puntajes obtenidos de las categorías y/o alternativas escogidas en modo ideal, por cada variable y luego ambas; además de convertir aquellos puntajes resultantes en los porcentajes que los representan, por lo que se tiene:

GRAN TOTAL IDEAL PARA LA CUNATIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO DEL “CONTENIDO MORAL” (VARIABLE I)	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
	$9+11+3+37+6+15+13=94$	$0+0+0+0+0+0+0=0$	$0+0+0+0+3+0+0=3$	
	$94 \times 4 = 376$	$4 \times 0 = 0$	$3 \times 4 = 12$	388
%	96.9%	0.0%	3.1%	100%

FUENTE: Elaboración propia.

GRAN TOTAL IDEAL PARA LA CUNATIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO DEL “RETAIL MODERNO” (VARIABLE II)	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
	$21+11+8+15=55$	$0+0+0+0=0$	$7+0+0+0=7$	
	$55 \times 4 = 220$	$0 \times 4 = 0$	$7 \times 4 = 28$	248
%	88.7%	0.0%	11.3%	100%

FUENTE: Elaboración propia.

GRAN TOTAL IDEAL PARA LA CUNATIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO DE LAS VARIABLES I y II	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
I	376	0	12	388
%	96.9%	0.0%	3.1%	100%
II	220	0	28	248
%	88.7%	0.0%	11.3%	100%
I + II	596	0	40	636
%	93.7%	0.0%	6.3%	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Los números en *cursiva* son los resultados ideales obtenidos en cada sub indicador de las variables, cuyo total se multiplica por cuatro según el número de negocios participantes, para su posterior contraste con los resultados obtenidos por los cuatro minoristas modernos involucrados en la presente investigación.

A partir de los resultados ideales se ha procedido a elaborar una “**escala de valores**”, para poder enmarcar los resultados de las cuatro empresas en alguno de los rasgos-objetivo de relación de la RSE con la perspectiva católica: *Aproximación, Coincidencia o Disconformidad*. Tales valores se han obtenido en cada variable y su adición, dividiendo entre tres (que representa el número de rasgos-objetivo) el puntaje total ideal, buscando una proporción adecuada para dichos valores y, luego, traduciéndolos a porcentajes que los representen:

VARIABLE	CANTIDAD DE PREGUNTAS	PUNTAJE TOTAL IDEAL	APROXIMACIÓN	COINCIDENCIA	DISCONFORMIDAD
I	31	388	388-258	257-130	129-0
II	17	248	248-165	164-83	82-0
I + II	48	636	636-423	422-213	212-0
%	-----	-----	100.0%-66.0%	65.0%-34.0%	33.0%-0.0%

FUENTE: Elaboración propia.

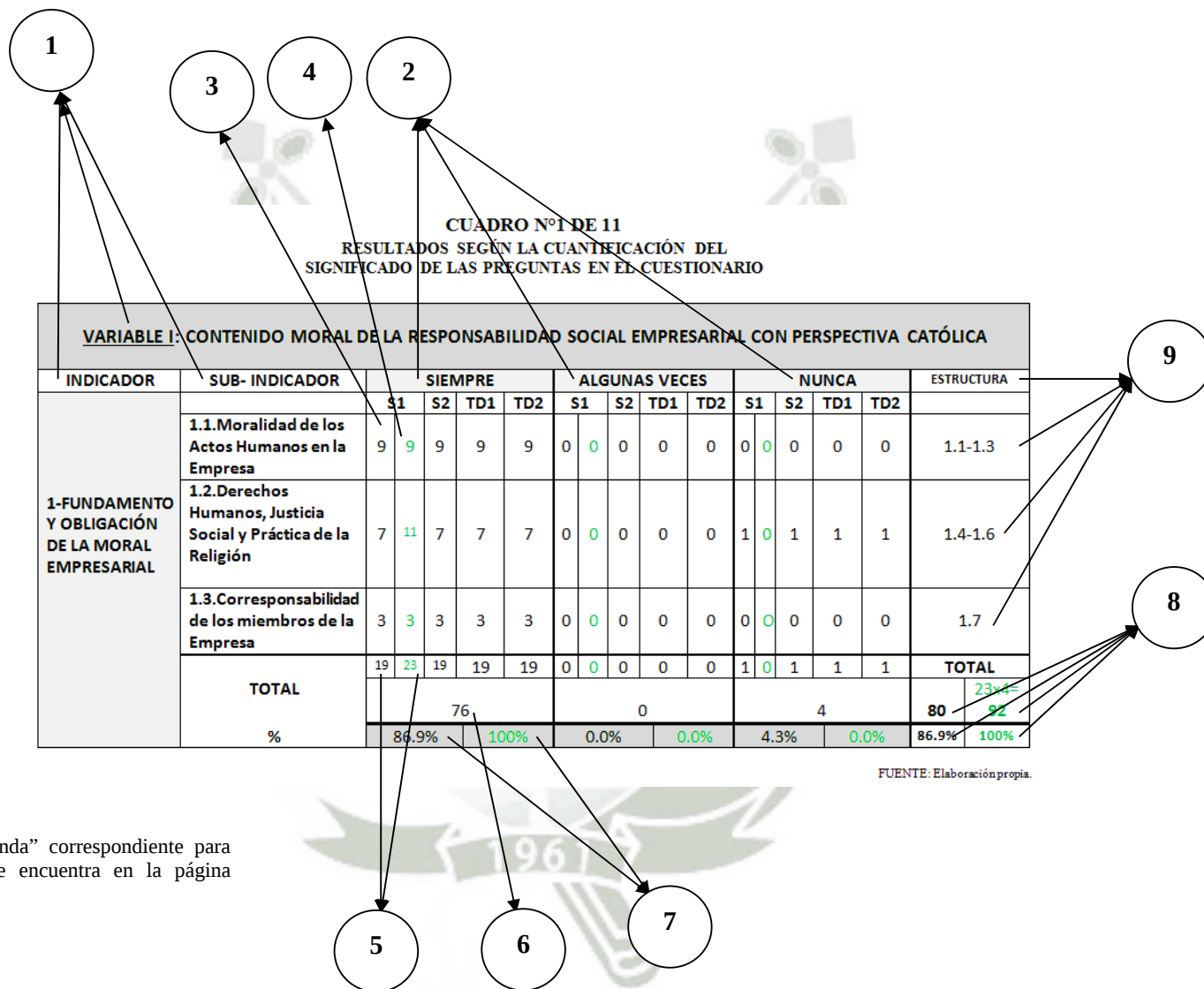
Con miras a la interpretación de resultados, se tiene el **significado de los rasgos-objetivo de relación de la RSE con la perspectiva católica**, como se muestra a continuación:

APROXIMACIÓN	- Obtención de un resultado tan cercano al exacto como sea necesario para un propósito determinado. (<i>Real Academia Española: Diccionario de la Lengua Española, vigésimo segunda edición, 2001, en: http://lema.rae.es/drae/?val=aproximaci%C3%B3n</i>). - Dícese de lo que no ofrece exactitud rigurosa (<i>Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse Argentina, pág. 84, 1984</i>).
COINCIDENCIA	- Dicho de una cosa: Convenir con otra, ser conforme con ella. Dicho de dos o más personas: Estar de acuerdo en una idea, opinión o parecer sobre algo (<i>Real Academia Española: Diccionario de la Lengua Española, vigésimo segunda edición, 2001, en: http://lema.rae.es/drae/?val=coincidir</i>). - Es como la casualidad, un evento no esperado con cierta suspicacia el cual rememora uno ya realizado o en común con cualquier persona (Web “Concepto de, Definición de: http://conceptodefinicion.de/coincidencia/).
DISCONFORMIDAD	- Diferencia de unas cosas con otras en cuanto a su esencia, forma o fin. Oposición, desunión, desacuerdo en los dictámenes o en las voluntades (<i>Real Academia Española: Diccionario de la Lengua Española, vigésimo segunda edición, 2001, en: http://lema.rae.es/drae/?val=aproximaci%C3%B3n</i>).

Diseño propio.

NOTA: Para la presente investigación se ha considerado el rasgo-objetivo “aproximación” de mayor rango que el rasgo-objetivo “coincidencia”, debido a que el primero denota un mayor acercamiento al resultado exacto en la mayoría de sus componentes, mientras que el segundo sólo expresa acuerdo en una o algunas ideas, no en la mayoría o totalidad de sus componentes. Por lo tanto, **el nivel de coincidencia en algunas ideas puede llevar a concluir un determinado grado de aproximación de una cosa a otra ideal**, en un contexto macro o general. De esta manera, los pocos o muchos puntos de coincidencia favorecerán al grado de aproximación, la coincidencia está contenida en la aproximación.

A partir de lo señalado, se tiene que **la estructura básica o general de los cuadros** es la siguiente:



NOTA: la “leyenda” correspondiente para este esquema, se encuentra en la página siguiente.

LEYENDA

- 1) Cada cuadro está conformado por un indicador y su (s) sub indicador (es), pertenecientes tanto a la Variable I como a la Variable II.
- 2) Cada sub indicador presenta tres alternativas y/o categorías: “Siempre”, “Algunas Veces” y “Nunca” para ser escogidas por los negocios participantes (S1, S2, TD1 y TD2), y ser calificadas según su valor ya establecido en la pág. 15.
- 3) En tal sentido, los números en **“color negro”** representan la calificación obtenida por dichos negocios.
- 4) Los números en **“color verde”** señalan el resultado ideal.
- 5) A los resultados obtenidos en cada alternativa y/o categoría (en vertical), se ha procedido a sumarlos para obtener un total por cada negocio. Por ejemplo, en el primer sub indicador de la Variable I (pág. 21), se tiene en vertical 9-7-3, cuya adición es 19 y su ideal es 23.
- 6) Al haber obtenido un total por cada negocio, se procede a sumar los totales en cada categoría. Por ejemplo, en el primer indicador de la Variable I en la alternativa “Siempre” (pág. 21) se tiene, en este caso, por cada negocio 19-19-19-19 cuya adición total es 76.
- 7) A tal adición total por cada alternativa se ha procedido a convertirla en porcentaje, como también se ha efectuado de esta manera con su resultado ideal en color verde.
- 8) A los resultados obtenidos en cada alternativa, se ha procedido a sumarlos para obtener un resultado total por indicador, que en el caso del Cuadro N°1 de 11 es 80, y su resultado ideal de 92 puntos al haber multiplicado el resultado total ideal por cuatro, que es el número de empresas participantes, ya que por razones de espacio sólo se ha colocado una vez. Ambos resultados también han sido convertidos en porcentajes (86,9% y 100%) respectivamente.
- 9) El casillero “Estructura” se refiere a la pregunta o paquete de preguntas enumeradas en el cuestionario por cada subindicador (véase pág. 149).

Es preciso, por último, acotar que en algunos casos el resultado ideal por cada alternativa y/o categoría no se identifica con el 100%, ya que el resultado óptimo puede estar repartido entre “Siempre” y “Nunca”, por lo que al sumar esos porcentajes se obtiene el 100%.

A continuación se presentan los once cuadros de resultados según la **cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario:**

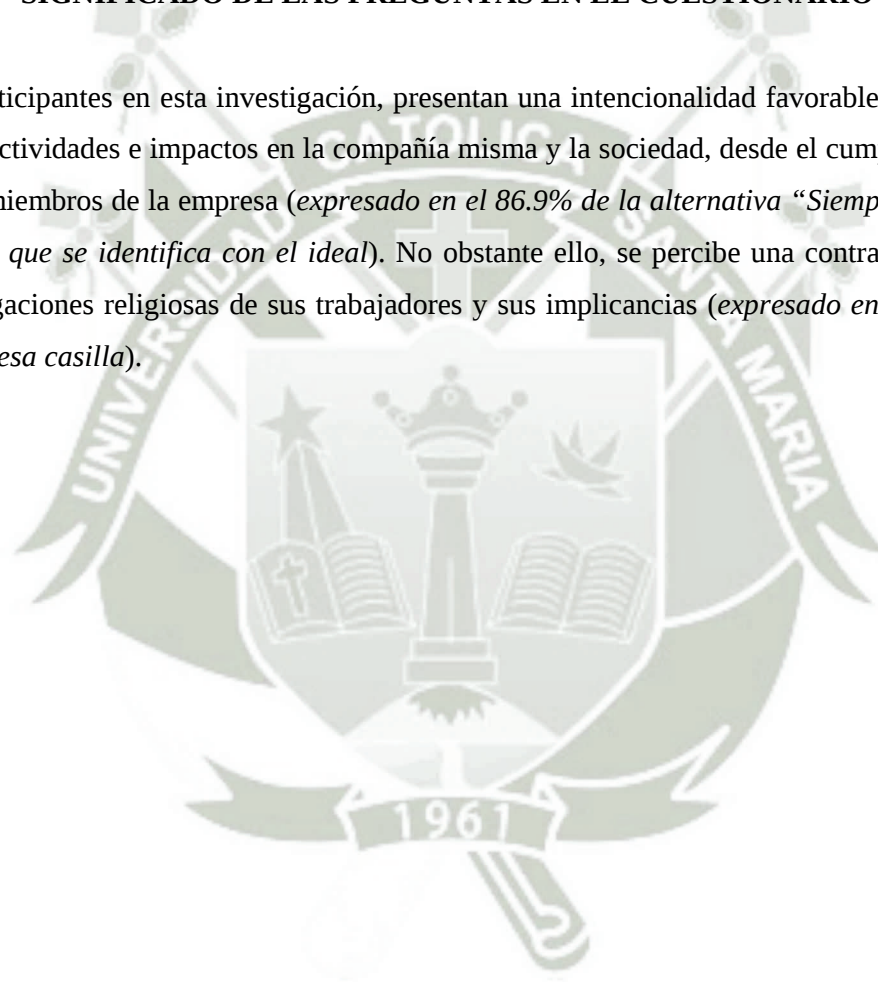
CUADRO N°1 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

<u>VARIABLE I:</u> CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA																
INDICADOR	SUB- INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA		
		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2			
1-FUNDAMENTO Y OBLIGACIÓN DE LA MORAL EMPRESARIAL	1.1.Moralidad de los Actos Humanos en la Empresa	9	9	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	1.1-1.3		
	1.2.Derechos Humanos, Justicia Social y Práctica de la Religión	7	11	7	7	0	0	0	0	1	1	1	1	1.4-1.6		
	1.3.Corresponsabilidad de los miembros de la Empresa	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1.7		
	TOTAL	19	23	19	19	0	0	0	0	1	1	1	1	TOTAL		
		76				0				4				80	23x4=92	
		86.9%				0.0%				4.3%				86.9%	100%	
	%	86.9%				0.0%				4.3%				86.9%	100%	

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°1 DE 11 RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

Los cuatro negocios minoristas participantes en esta investigación, presentan una intencionalidad favorable a la conducta moral empresarial, en cuanto se refiere a sus decisiones, actividades e impactos en la compañía misma y la sociedad, desde el cumplimiento de los DDHH y el impulso de la corresponsabilidad entre los miembros de la empresa (*expresado en el 86.9% de la alternativa “Siempre” ante el 100% ideal, y en el 0.0% de la alternativa “Algunas veces”, que se identifica con el ideal*). No obstante ello, se percibe una contradicción con dicha intencionalidad al mostrar indiferencia sobre las obligaciones religiosas de sus trabajadores y sus implicancias (*expresado en el 4.3% de la alternativa “Nunca”, ante el 0.0% del resultado ideal en esa casilla*).



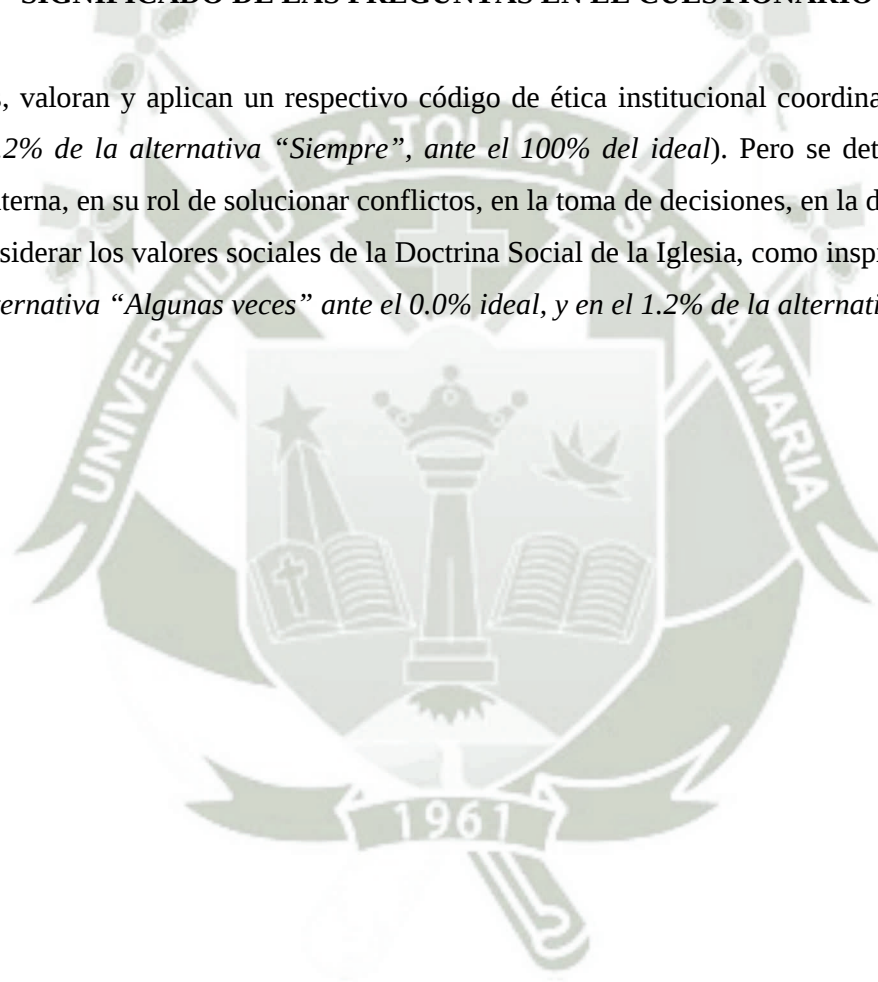
CUADRO N°2 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

VARIABLE I: CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA																	
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA			
2-CÓDIGO Y COMITÉ ÉTICO-MORAL EMPRESARIAL		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2				
	2.1.Valores y Beneficios Inherentes al Código	25	37	25	25	27	6	0	6	6	2	0	0	0	2	1.8-1.19	
	2.2.Funciones, Posibilidades y Limitaciones del Comité	6	6	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.20-1.21	
	TOTAL	31	43	31	31	33	6	0	6	6	2	0	0	0	0	2	TOTAL
			126				20				2				148	43x4=172	
%		73.2%		100%		11.6%		0.0%		1.2%		0.0%		86%	100%		

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°2 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

Los cuatro minoristas involucrados, valoran y aplican un respectivo código de ética institucional coordinado por un comité responsable de su cumplimiento (*expresado en el 73.2% de la alternativa “Siempre”, ante el 100% del ideal*). Pero se detecta una falta de claridad en lo que respecta a su difusión sistemática interna, en su rol de solucionar conflictos, en la toma de decisiones, en la determinación de responsabilidades, y en el conocimiento y apertura a considerar los valores sociales de la Doctrina Social de la Iglesia, como inspiración o motivación de dicho código (*reflejado esto en el 11.6% de la alternativa “Algunas veces” ante el 0.0% ideal, y en el 1.2% de la alternativa “Nunca” ante el 0.0% del ideal*).



CUADRO N°3 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

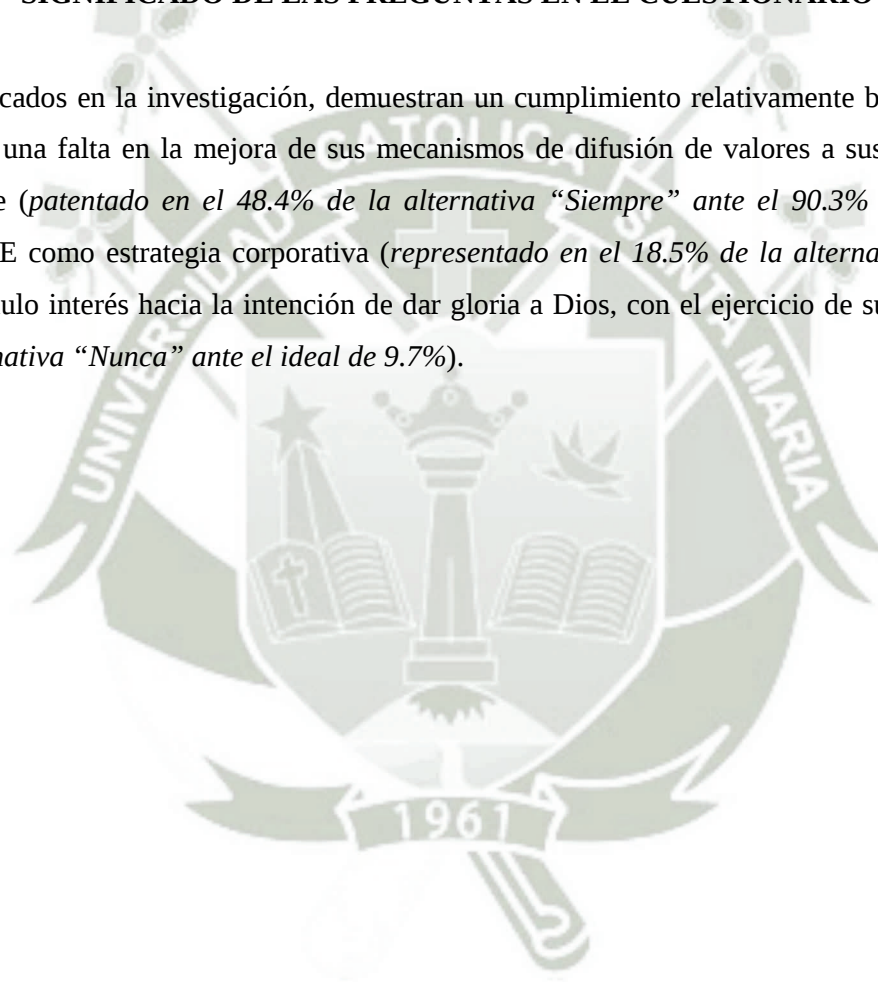
VARIABLE I: CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA																	
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA			
3-LIDERAZGO MORAL CORPORATIVO		S1		S2	TD1	TD2	S1		S2	TD1	TD2	S1		S2	TD1	TD2	
	3.1.Características de la Ética-Moral Empresarial	6	15	6	6	9	5	0	5	5	2	1	3	1	1	4	1.22-1.27
	3.2.Estrategia y Éxito Empresarial	9	13	9	9	6	2	0	2	2	0	0	0	0	0	2	1.28-1.31
	TOTAL	15	28	15	15	15	7	0	7	7	2	1	3	1	1	6	TOTAL
	%	48.4%				90.3%		18.5%		0.0%		7.3%		9.7%		74.2%	100%

NOTA: En este caso, el porcentaje ideal en la alternativa y/o categoría “Siempre” no se identifica con el 100% sino con el 90.3%, debido a que en esta situación específica, la categoría “Nunca” también forma parte del porcentaje total ideal. Así se tiene que 90.3%+9.7%=100%.

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°3 DE 11 RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

Los cuatro negocios de retail implicados en la investigación, demuestran un cumplimiento relativamente bajo ante las exigencias del liderazgo moral corporativo, evidenciándose una falta en la mejora de sus mecanismos de difusión de valores a sus grupos de interés externos y de un mejor cuidado del medio ambiente (*patentado en el 48.4% de la alternativa “Siempre” ante el 90.3% del ideal*). Además de faltar mayor compromiso en considerar a la RSE como estrategia corporativa (*representado en el 18.5% de la alternativa “Algunas veces” que excede al 0.0% del ideal*) y mostrar poco o nulo interés hacia la intención de dar gloria a Dios, con el ejercicio de su responsabilidad social institucional (*identificado en el 7.3% de la alternativa “Nunca” ante el ideal de 9.7%*).



CUADRO N°4 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

GRAN TOTAL VARIABLE I								
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA			
TOTAL	262	94x4=376	43	0x0=0	15	3x4=12	320	388
%	67.5%	96.9%	11.2%	0.0%	3.8%	3.1%	82.5%	100%

NOTA: Como se puede apreciar en este cuadro, se tienen los resultados y porcentajes totales obtenidos por los cuatro negocios participantes y los resultados totales ideales con sus porcentajes ideales, en cada alternativa y/o categoría de la Variable I; además del producto total de dicha variable y su porcentaje total, junto con el resultado total ideal y su porcentaje total ideal para la Variable I.

Por otro lado, en este caso, el porcentaje ideal en la alternativa y/o categoría “Siempre” no se identifica con el 100% sino con el 96.9%, debido a que en esta situación específica, la categoría “Nunca” también forma parte del porcentaje total ideal según la intención de las preguntas del cuestionario. Así se tiene que $96.9\% + 3.1\% = 100\%$.

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°4 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO
GRAN TOTAL VARIABLE I

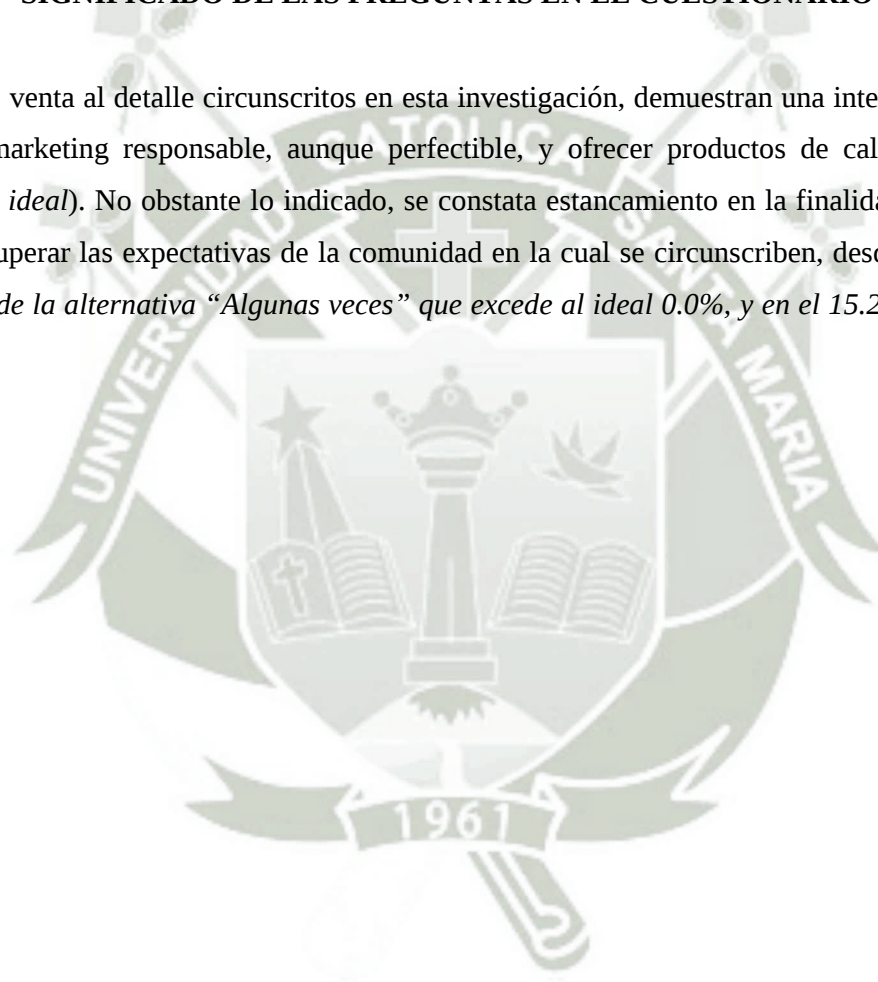
Los cuatro negocios de venta detallista involucrados en la investigación; presentan, cuantitativamente hablando, un alto grado de aproximación al contenido moral de la RSE con perspectiva católica, al mostrar la intención de valorar el fundamento y obligación de los actos morales en la empresa (*evidenciado en el 82.5% del porcentaje total del cuadro ante el 100% ideal*). Además muestran interés en crear una cultura de corresponsabilidad entre sus miembros (*traducido en el 67.5% de la categoría “Siempre” ante el 96.9% ideal*). No obstante lo señalado, cualitativamente hablando, se perciben ciertas carencias en aspectos morales fundamentales referidos a la Doctrina Social de la Iglesia (*constatado en el 11.2% de la alternativa “Algunas veces”, superando ampliamente al ideal de 0.0%, y en el 3.8% que excede al ideal 3.1% en la alternativa “Nunca”*).

CUADRO N°5 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

VARIABLE II: RETAIL MODERNO																	
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA			
1-MORALIDAD EN LA ACCIÓN LUCRATIVA		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2				
	1.1.Marketing para la Venta Responsable	18	21	18	18	14	3	0	3	3	3	4	7	4	4	5	1.1-1.8
		18		18	18	14	3		3	3	3	4		4	4	5	TOTAL
	TOTAL	68				12				17				97	28x4=112		
	%	60.7%		75%		10.7%		0.0%		15.2%		25%		86.6%	100%		

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°5 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

Los cuatro comercios minoristas de venta al detalle circunscritos en esta investigación, demuestran una intención favorable en aplicar moralidad en la acción lucrativa desde un marketing responsable, aunque perfectible, y ofrecer productos de calidad (*patentado en el 60.7% de la alternativa “Siempre” ante el 75% ideal*). No obstante lo indicado, se constata estancamiento en la finalidad lucrativa, que impide preocuparse con mayor decisión en cumplir o superar las expectativas de la comunidad en la cual se circunscriben, desde un impacto social percibido como positivo (*especificado en el 10.7% de la alternativa “Algunas veces” que excede al ideal 0.0%, y en el 15.2% de la alternativa “Nunca” ante el 25% ideal*).



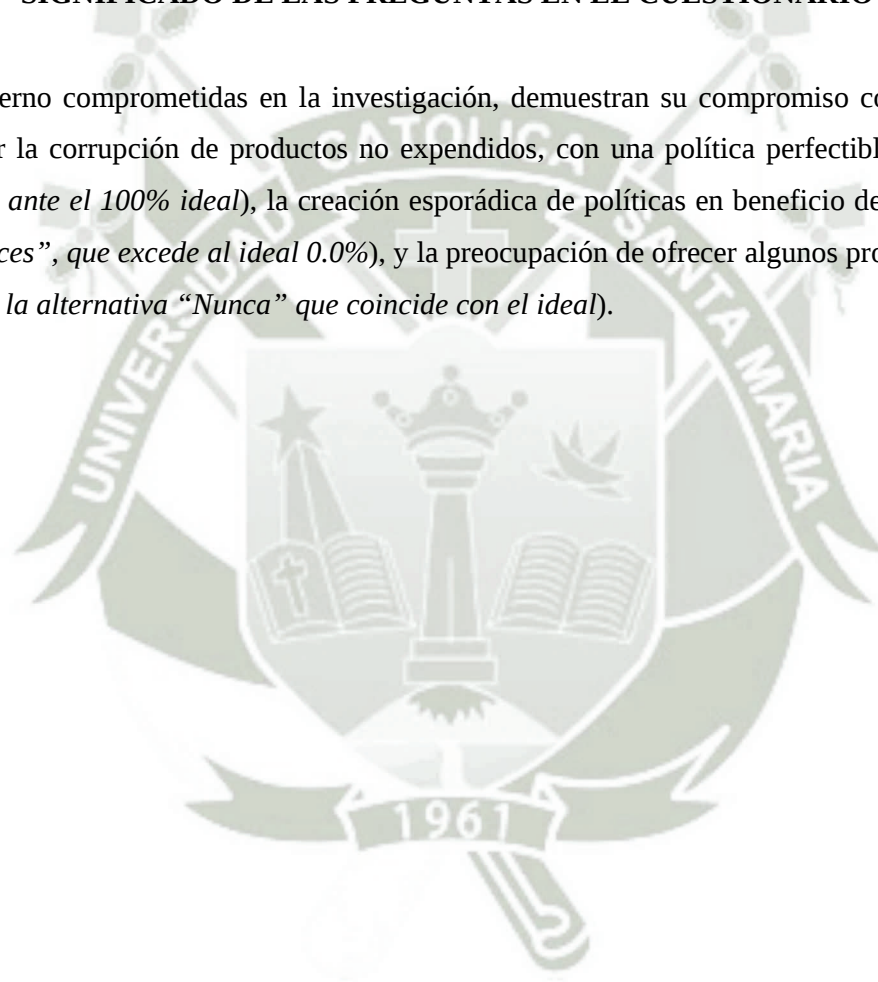
CUADRO N°6 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

VARIABLE II: RETAIL MODERNO																
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA		
2-RETAIL MODERNO EN ACCIÓN MORALIZANTE		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2			
	2.1.Iniciativa Empresarial	11	11	11	11	7	0	0	0	2	0	0	0	0	1.9-1.11	
	2.2.El Precio	8	8	8	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	1.12-1.13	
	TOTAL	19	19	19	19	15	0	0	0	2	0	0	0	0	TOTAL	
			72				2				0				74	19x4=76
%		94.7%		100%		2.6%		0.0%		0.0%		0.0%		97.3%	100%	

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°6 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

Las cuatro empresas de retail moderno comprometidas en la investigación, demuestran su compromiso con el cumplimiento de la ley civil y señalan una preocupación de evitar la corrupción de productos no expendidos, con una política perfectible de donaciones (*determinado en el 94.7% de la alternativa “Siempre” ante el 100% ideal*), la creación esporádica de políticas en beneficio de su comunidad meta (*señalado en el 2.6% de la alternativa “Algunas veces”, que excede al ideal 0.0%*), y la preocupación de ofrecer algunos productos y servicios con valor añadido y ofertas (*concretado en el 0.0% de la alternativa “Nunca” que coincide con el ideal*).



CUADRO N°7 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

VARIABLE II: RETAIL MODERNO																			
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA					
3-RESPONSABILIDAD SOCIAL INDIVIDUAL DEL CLIENTE		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2						
	3.1.Obligación a la Educación del Cliente	7	15	7	7	7	2	0	2	2	0	1	0	1	1	2	1.13-1.17		
		7		7	7	7	2		2	2	0	1		1	1	2	TOTAL		
	TOTAL	28				6				5				39	15x4=60				
	%	46.7%				100%				10.0%				0.0%				65%	100%

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°7 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

Observamos por parte de los cuatro comercios de venta minorista encuestados, una falta de compromiso en contribuir a la educación del cliente, lo que evidencia todavía apego al fin lucrativo (*explicitado en el 10.0% de la alternativa “Algunas veces”, que excede al 0.0% ideal, y en el 8.3% de la alternativa “Nunca”, excediendo al ideal de 0.0%*). En conexión a lo anterior, muestran desconcierto ante la proposición de favorecer a que la compra de los clientes sea siempre un acto moral que vaya más allá de lo económico (*evidenciado en el 46.7% de la alternativa “Siempre” cuyo ideal es el 100%*). Aunque se muestran preocupados en ser atentos con los clientes, pero aún desde una motivación solamente económica (*confirmado en el 65% del porcentaje total del cuadro ante el 100% ideal*).

CUADRO N°8 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

GRAN TOTAL VARIABLE II								
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA			
TOTAL	168	55x4= 220	20	0x4= 0	22	7x4= 28	210	62x4= 248
%	67.7%	88.7%	8.1%	0.0%	8.8%	11.3%	84.6%	100%

NOTA: Como se puede apreciar en este cuadro, se tienen los resultados y porcentajes totales obtenidos por los cuatro negocios participantes y los resultados totales ideales con sus porcentajes ideales, en cada alternativa y/o categoría de la Variable II; además del producto total de dicha variable y su porcentaje total, junto con el resultado total ideal y su porcentaje total ideal para la Variable II.

Por otro lado, en este caso, el porcentaje ideal en la alternativa y/o categoría “Siempre” no se identifica con el 100% sino con el 88.7%, debido a que en esta situación específica, la categoría “Nunca” también forma parte del porcentaje total ideal, según la intención de las preguntas del cuestionario. Así se tiene que $88.7\% + 11.3\% = 100\%$.

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°8 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO
GRAN TOTAL VARIABLE II

Los cuatro negocios de tipo detallista incluidos en esta investigación; cuantitativamente hablando, presentan un grado alto de aproximación en la aplicación del contenido moral de la RSE con perspectiva católica (*consolidado en el 84.6% del porcentaje total del cuadro ante el 100% ideal*). Además consideran la venta discriminada de ciertos productos según la edad del cliente, pero es necesario preocuparse más en cumplir o superar las expectativas del entorno (*concretado en el 67.7% de la alternativa “Siempre”, ante el ideal 88.7%*). No obstante esto; cualitativamente hablando, se pone en evidencia una valoración excesiva del fin lucrativo (*reflejado en el 8.1% de la alternativa “Algunas veces”, excediendo ampliamente al ideal 0.0%*) y una falta de voluntad en contribuir a la educación del cliente (*determinado por el 8.8% de la alternativa “Nunca”, cuyo ideal es 11.3%*).

CUADRO N°9 DE 11
RESULTADOS TOTALES SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

	GRAN TOTAL PARA LAS VARIABLES I y II
TOTAL	320 + 210 = 530
%	83.3%

NOTA: En este cuadro se ha procedido a sumar los resultados totales obtenidos por los cuatro minoristas modernos en las dos variables, junto con la conversión de ese total en porcentaje.

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°9 DE 11
RESULTADOS TOTALES SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO
GRAN TOTAL PARA LAS VARIABLES I y II

Por tanto, desde el punto de vista cuantitativo los cuatro negocios minoristas tomados en cuenta para la presente investigación, evidencian un alto grado de aproximación en la intención de aplicar el contenido moral de la RSE con perspectiva católica en cada uno de ellos (*plasmado en el 83.3% que expresa la resultante de las dos variables en el número 530, tanto el “Contenido moral” cuyo resultado es 320, como el “Retail moderno cuyo resultado es 210”*).

CUADRO N°10 DE 11
RESULTADOS IDEALES SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

	GRAN TOTAL IDEAL PARA LAS VARIABLES I y II
TOTAL	388 + 248 = 636
%	100%

NOTA: En este cuadro, se ha procedido a sumar los resultados totales ideales en las dos variables y obtener la conversión de ese total en porcentaje ideal, que se identifica por obvias razones con el 100%.

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°10 DE 11
RESULTADOS IDEALES SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO
GRAN TOTAL IDEAL PARA LAS VARIABLES I y II

En este cuadro se puede apreciar tanto desde la perspectiva cuantitativa como cualitativa, el logro de una auténtica y plena aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica en el retail moderno (*especificado en el resultado pleno del 100%*).

CUADRO N°11 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO
DIFERENCIA PARA LAS VARIABLES I y II

	TOTAL IDEAL VARIABLES I y II	TOTAL OBTENIDO VARIABLES I y II	DIFERENCIA PARA LAS VARIABLES I y II
PUNTAJE	636	530	106
PORCENTAJE	100%	83.3%	16.7%

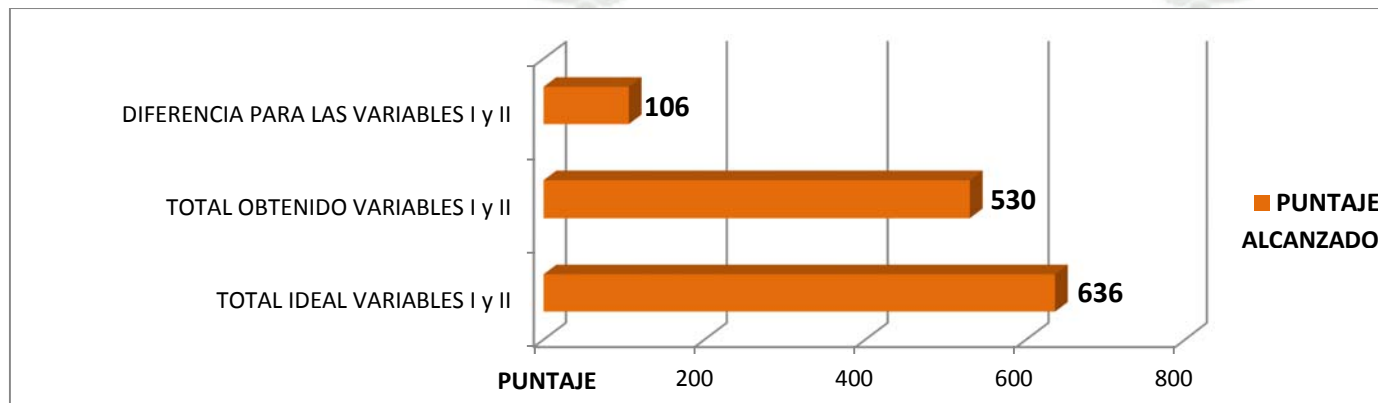
NOTA: En este cuadro final nos podemos percatar de los resultados totales con los porcentajes que los representan, tanto del ideal (en las variables I y II) y el producto total alcanzado por las cuatro empresas de retail moderno involucradas en la investigación (en las variables I y II). Además de establecer la diferencia entre ese total ideal y el total obtenido por los cuatro negocios, y convertirla al porcentaje que la representa (16.7%).

FUENTE: Elaboración propia.

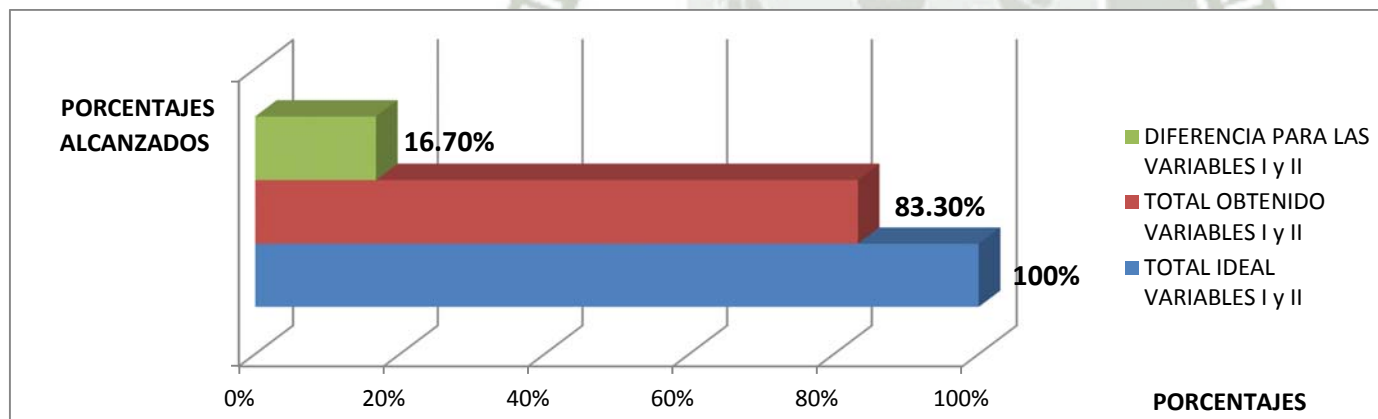
INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°11 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO
DIFERENCIA PARA LAS VARIABLES I y II

En este cuadro se puede observar, con mayor claridad, la diferencia existente entre el Resultado Total Ideal en las Variables I y II (con 636 puntos que representan el 100%) y el Resultado Total obtenido por los cuatro comercios de tipo retail moderno en las Variables I y II que forman parte de la presente investigación (con 530 puntos que expresan el 83.3%). De esta manera, tal diferencia es 106 y determina el 16.7% que engloba aquellas deficiencias (véase pág. 43), en aspectos fundamentales de la ética-moral corporativa, que obstaculizan la aplicación plena y auténtica del contenido moral de la RSE con perspectiva católica en el retail moderno, evidenciándose la necesidad de una competente asesoría ético-moral empresarial (véase la propuesta en las págs. 61-66).

GRÁFICO 1 (CUADRO N°11 DE 11)
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO
DIFERENCIA PARA LAS VARIABLES I y II



NOTA: En este gráfico perteneciente al Cuadro N° 11 de 11, se puede apreciar en puntaje los resultados totales, tanto el ideal en las Variables I y II (636), como el producto total alcanzado por las cuatro empresas de retail moderno participantes en la investigación, en las Variables I y II (530). Además de la diferencia resultante entre ese total ideal y el total obtenido por los cuatro negocios (106).



NOTA: En este gráfico perteneciente al Cuadro N° 11 de 11, se puede apreciar en porcentaje los resultados totales, tanto el ideal en las Variables I y II (100%), como el producto total alcanzado por las cuatro empresas de retail moderno participantes en la investigación, en las Variables I y II (83.3%). Además de la diferencia resultante entre ese total ideal y el total obtenido por los cuatro negocios (16.7%).

FUENTE: Elaboración propia.

**COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN PARA LOS RESULTADOS SEGÚN LA
CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO²**

VALORES E INTERPRETACIÓN PARA EL COEFICIENTE R2

VALOR R2	INTERPRETACIÓN
0.1-0.20	Muy débil (irrelevante)
0.21-0.40	Débil
0.41-0.70	Moderada
0.71-0.90	Fuerte
0.91-1.00	Muy fuerte (perfecta)

FUENTE: Paredes Núñez, Julio E. (2011): "Manual para la formulación del proyecto de tesis", Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María (UCSM), pág. 175

	VARIABLE I	VARIABLE II
	CONTENIDO MORAL DE LA RSE CON PERSPECTIVA CATÓLICA	RETAIL MODERNO
SIEMPRE	262	168
ALGUNAS VECES	43	20
NUNCA	15	22
R2	0,98	

FUENTE: Elaboración propia.

Lo cual indica un rango o grado de correlación **positivo: MUY FUERTE**.

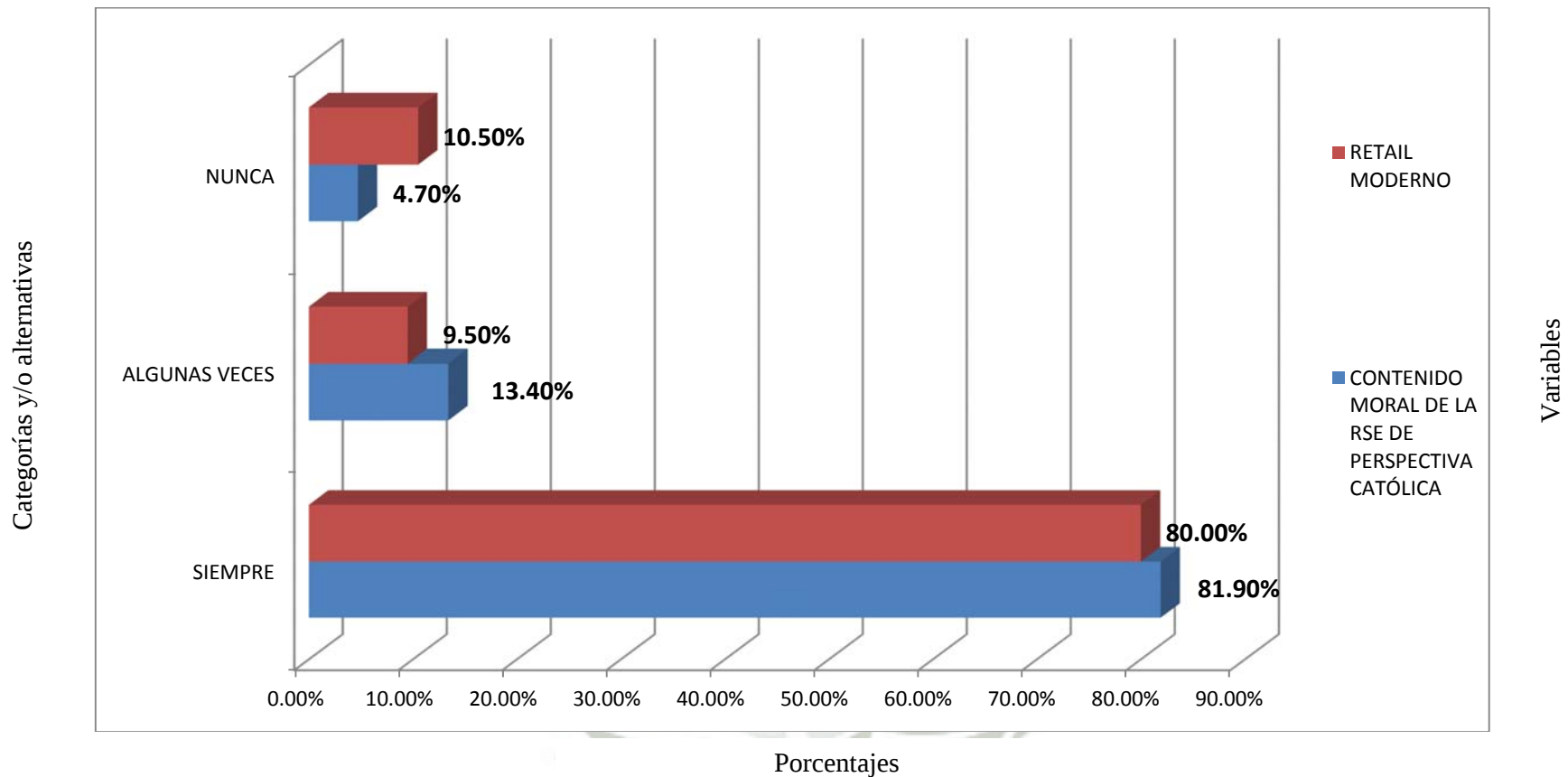
² Los números colocados en los recuadros de fondo celeste son los resultados totales obtenidos en cada alternativa y/o categoría por los cuatro negocios en cada variable.

INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN PARA LOS RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

En este cuadro es posible apreciar, que el Coeficiente de Correlación de Spearman para los resultados según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario, entre las variables: “Contenido Moral de la Responsabilidad Social Empresarial con Perspectiva Católica” y “Retail moderno”, es muy fuerte (0,98). Lo cual señala una profunda interdependencia entre ambas variables que permite afirmar, que la adecuada aplicación del “Contenido Moral de la Responsabilidad Social Empresarial con Perspectiva Católica en el Retail Moderno”, proporciona a la empresa hodierna de tales características, recursos morales y técnicos que en su articulación cada vez más intensa, hacen posible el logro de ventaja competitiva de la mano con la práctica de valores corporativos (*plasmado en los resultados alcanzados en cada alternativa de cada variable. Así, en el “Contenido Moral”: “Siempre” con 262 puntos, “Algunas veces” con 43 y “Nunca” con 15; para “Retail moderno”: “Siempre” con 168 puntos, “Algunas veces” con 20 y “Nunca” con 22).*

No obstante lo afirmado desde una lectura cuantitativa, se debe aclarar que desde una interpretación cualitativa de la realidad analizada, el grado de aproximación de las cuatro empresas de venta minorista, involucradas en la presente investigación, con la Perspectiva Católica propuesta para la RSE; si bien ha sido detectado muy alto, esto no ha sido lo suficiente para consolidar una identificación plena que merezca la calificación de empresas socialmente responsables, cuyo sistema moral de referencia se encuentre en conformidad total con la Doctrina Social de la Iglesia (*cuya expresión se encuentra en el 0,1 que le falta para llegar al ideal 0,99*).

GRÁFICO 2: Porcentajes de los resultados según la cuantificación de las preguntas en cada variable



FUENTE: Elaboración propia.

NOTA: En este gráfico es posible observar los resultados obtenidos en porcentajes para cada categoría y/o alternativa, en ambas variables por los cuatro comercios participantes en la investigación.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN PARA LOS RESULTADOS IDEALES SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO³

VALORES E INTERPRETACIÓN PARA EL COEFICIENTE R2

VALOR R2	INTERPRETACIÓN
0.1-0.20	Muy débil (irrelevante)
0.21-0.40	Débil
0.41-0.70	Moderada
0.71-0.90	Fuerte
0.91-1.00	Muy fuerte (perfecta)

FUENTE: Paredes Núñez, Julio E. (2011): "Manual para la formulación del proyecto de tesis", Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María (UCSM), pág. 175

	VARIABLE I	VARIABLE II
	CONTENIDO MORAL DE LA RSE CON PERSPECTIVA CATÓLICA	RETAIL MODERNO
SIEMPRE	376	220
ALGUNAS VECES	0	0
NUNCA	12	28
R2	0,99	

FUENTE: Elaboración propia.

Lo cual indica un rango o grado de correlación **positivo: MUY FUERTE**.

³ Los números colocados en los recuadros de fondo celeste son los resultados totales ideales para cada alternativa y/o categoría.

INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN PARA LOS RESULTADOS IDEALES SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

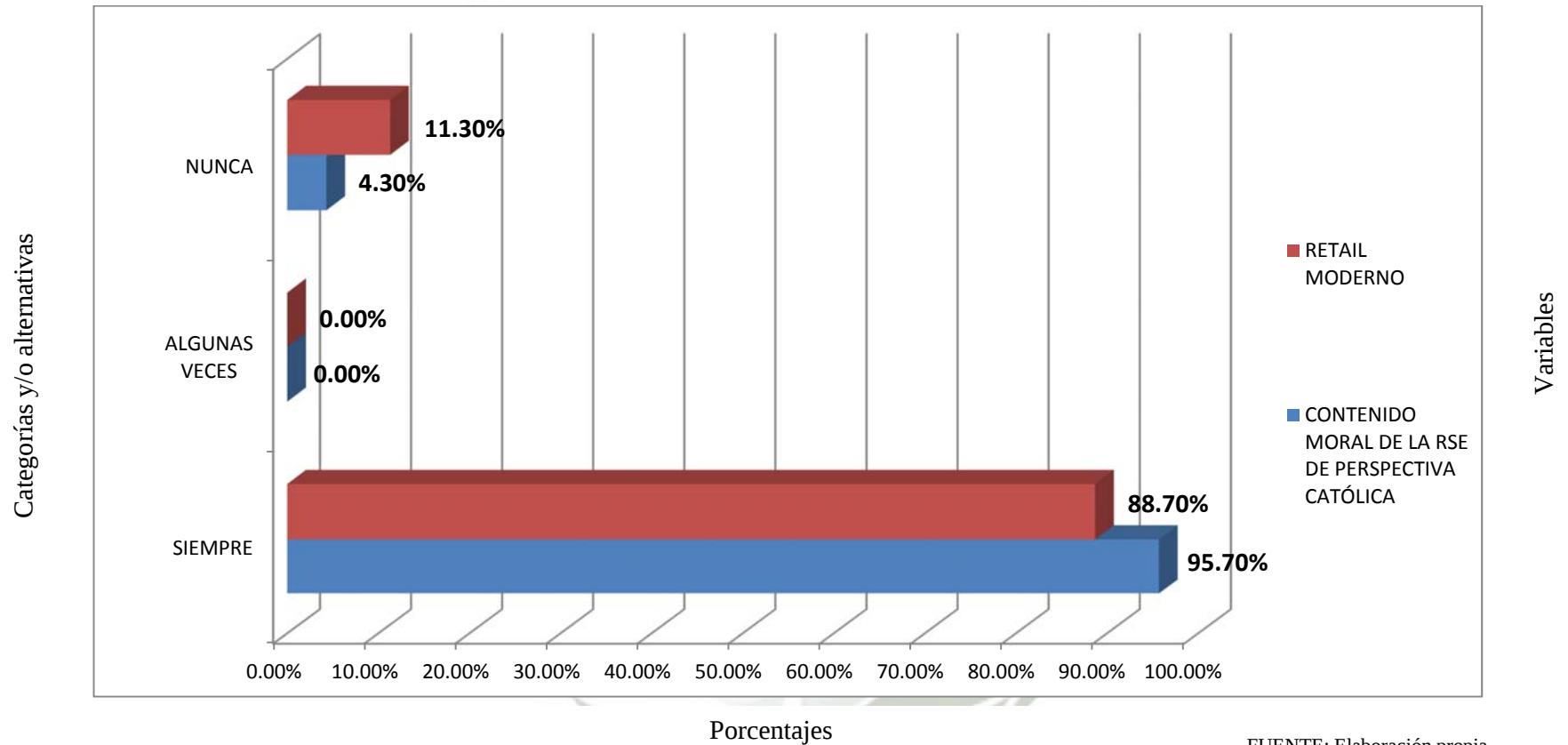
En este cuadro es posible apreciar, que el Coeficiente de Correlación de Spearman para los resultados según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario, entre las variables: “Contenido Moral de la Responsabilidad Social Empresarial con Perspectiva Católica” y “Retail moderno”, es perfecto (0,99). De este modo, la lectura cuantitativa y la interpretación cualitativa se identifican, en el sentido de evidenciar una profundísima interdependencia entre el “Contenido Moral de la Responsabilidad Social Empresarial con Perspectiva Católica” y el “Retail moderno”.

Por lo que se puede afirmar, con certeza, la necesidad de la Perspectiva Católica en el diseño y aplicación de la RSE, como alternativa válida de un sistema ético-moral de referencia para la empresa moderna de venta minorista, permitiendo y favoreciendo la posibilidad de una correcta articulación de vida de fe y éxito empresarial (*evidenciado concretamente en los resultados alcanzados en cada alternativa de cada variable. Por lo cual, en el “Contenido Moral”: “Siempre” con 376 puntos, “Algunas veces” con 0 y “Nunca” con 12; y para el “Retail moderno”: “Siempre” con 220 puntos, “Algunas veces” con 0 y “Nunca” con 28*).

DEFICIENCIAS DETECTADAS

1. Indiferencia por parte de los directivos ante las obligaciones religiosas de sus trabajadores (*Cuadro N°1 de 11, págs. 21-22*).
2. Falta de claridad en la difusión interna del código de conducta institucional (*Cuadro N°2 de 11, págs. 23-24*).
3. Falta de efectividad del código en la solución de conflictos, en ayudar a la toma de decisiones, en la determinación de responsabilidades y apertura a los valores de la DSI (*Id.*).
4. Cumplimiento relativamente bajo ante las exigencias del liderazgo moral corporativo: *Falta mejorar mecanismos de difusión de valores, preocuparse más en el cuidado del medio ambiente (Cuadro N°3 de 11, págs. 25-26)*.
5. Falta de compromiso en considerar a la RSE como estrategia de generación de valor compartido (*Id.*).
6. Poco o nulo interés hacia la intención de dar gloria a Dios con el ejercicio de la RSE (*Id.*).
7. Estancamiento en la finalidad lucrativa: *falta interesarse con más seguridad en el cumplimiento de las expectativas de la comunidad de referencia, desde la aplicación de un MKT responsable con un impacto social percibido positivo (Cuadro N°5 de 11, págs. 28-29)*.
8. Creación esporádica de políticas en beneficio de la comunidad (*Cuadro N°6 de 11, págs. 30-31*).
9. Falta de compromiso en contribuir a la educación del cliente (*Cuadro N°7 de 11, págs. 32-33*).

GRÁFICO 3: Porcentaje de los resultados ideales según la cuantificación de las preguntas en cada variable



FUENTE: Elaboración propia.

NOTA: En este gráfico es posible observar el patrón de resultados ideales en porcentajes, por cada categoría y/o alternativa en ambas variables.

CAPÍTULO II:
DISCUSIÓN

DISCUSIÓN

Se realizará en base a la bibliografía más relevante para esta investigación:

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2012). En su libro “Marketing 3.0”, proponen diez mandamientos para este tipo de marketing moderno
Contenido
“[...] la empresa pone en práctica una serie de valores, que son los que proporcionan a la compañía su personalidad y propósito. Cualquier separación entre marketing y valores resulta inaceptable”⁴. Los diez mandamientos del marketing 3.0 son: “1) Ama a tus clientes y respeta a tus competidores 2) Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación 3) Cuida tu nombre y sé claro respecto a quien eres 4) Los clientes son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar 5) Ofrece siempre un buen envase a un precio justo 6) Muéstrate siempre localizable y lleva una Buena nueva 7) Consigue clientes, consérvalos y haz que crezcan 8) Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios 9) Perfecciona continuamente tu proceso de negocios en terminus de calidad, coste y entrega 10) Recaba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final”⁵.
Comentario y discusión
Acogemos y valoramos en esta investigación, la propuesta de Kotler, Kartajaya y Setiawan para el marketing actual; ya que exige trascender la mentalidad empresarial convencional. Partiendo del interés en satisfacer sinceramente al cliente, entendiéndolo, ofreciéndole valor agregado, motivándolo, haciéndolo partícipe para el perfeccionamiento de la propuesta de valor; es decir, tratándolo según la valía de su dignidad inherente. Con una propuesta a partir del ejercicio de valores corporativos y sociales en bien de la empresa, los clientes y la sociedad. Asumimos esa línea de rechazar toda manipulación e influencia al cliente, orientada al consumo innecesario y desmedido de productos y servicios. Ante esta situación, los resultados constatados en el Cuadro N°5 de 11 reflejan que, los cuatro comercios de venta al detalle circunscritos en esta investigación, presentan una intención favorable en aplicar moralidad en la acción lucrativa desde un marketing responsable, aunque perfectible, y ofrecer productos de calidad (patentado en el 60.7% de la alternativa “Siempre” ante el 75% ideal). No obstante lo indicado, se constata estancamiento en la finalidad lucrativa, que impide preocuparse con mayor decisión en cumplir o superar las expectativas de la comunidad en la cual se circunscriben (especificado en el 10.7% de la alternativa “Algunas veces” que excede al ideal 0.0%, y en el 15.2% de la alternativa “Nunca” ante el 25% ideal). De otro lado, desde el Cuadro N°6 de 11, se señala una preocupación de ofrecer algunos productos y servicios con valor añadido (concretado en el 0.0% de la alternativa “Nunca” que coincide con el ideal).

⁴ Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): “Marketing 3.0 Acción Empresarial”, Ediciones de la U y LID editores, Madrid, Bogotá, pág. 197

⁵ Ibíd., págs. 198-206

S. S. Benedicto XVI(2009), Carta Encíclica Social “Caritas in veritate”
Contenido
<i>“[...] Uno de los mayores riesgos es sin duda que la empresa responda casi exclusivamente a las expectativas de los inversores en detrimento de su dimensión social [...] la gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia [...]”⁶.</i>
Comentario y discusión
Asumimos plenamente la idea expresada por el Papa, en este sentido afirmamos que la teoría de los “grupos de interés” (stakeholders) valorada desde la justicia social, permite buscar la interacción efectiva entre empresa y sociedad, de tal manera que las decisiones y actividades corporativas tomen en cuenta una responsabilidad más amplia y efectiva, tanto al interior de la organización como en su entorno social. Pero desde los resultados obtenidos en el Cuadro 5 de 11, se puede afirmar que en los cuatro minoristas involucrados se percibe aún estancamiento en la finalidad lucrativa, que les impide preocuparse con mayor decisión en cumplir o superar las expectativas de la comunidad en la cual se circunscriben (<i>especificado en el 10.7% de la alternativa “Algunas veces” que excede al ideal 0.0%, y en el 15.2% de la alternativa “Nunca” ante el 25% ideal</i>).

Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2006). Con su artículo: “Estrategia y Sociedad”
Contenido
<i>“Desde una perspectiva estratégica, la responsabilidad social corporativa (RSC) puede convertirse en una fuente de enorme progreso social, a medida que las empresas aplican sus vastos recursos, experticia y conocimiento a actividades que benefician a la sociedad”⁷ [...] “la RSC va más allá de una buena ciudadanía corporativa y de mitigar los impactos dañinos de cadena de valor para acumular un pequeño número de iniciativas cuyos beneficios sociales y de negocios sean grandes y distintivos. La RSC involucra las dimensiones de dentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido”⁸.</i>
Comentario y discusión
Se ha considerado esta propuesta en la investigación, porque valora la iniciativa corporativa para la generación de valor compartido desde la interdependencia de la empresa con la sociedad. Exhorta a considerar la RSC como una fuente de oportunidades de innovación y ventaja competitiva. Propone aplicar la RSC como estrategia empresarial. Rechaza las actividades filantrópicas desligadas de la estrategia organizacional, las cuales generan un impacto social poco significativo. Nuestra perspectiva de RSE para el retail moderno, se enriquece con estos aportes

⁶ Benedicto XVI (2009): Carta Encíclica “Caritas in Veritate”, Sobre el Desarrollo Humano integral en la caridad y en la verdad, N°40, disponible en:

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_sp.html (22,VIII,2012).

⁷ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): “Estrategia y sociedad”, Harvard Business Review América Latina, págs. 3-4, disponible en :

<http://proyectojoventierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y-SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf> (3, VII,2012).

⁸ Ibíd., pág. 12

que superan la tensión empresa-sociedad, desde una interdependencia estratégica para el logro de acciones beneficiosas para tales ámbitos de desarrollo humano. Así, nuestro enfoque de RSE está abierto a considerar como una motivación trascendente para su aplicación, las orientaciones morales de la DSI con su peculiar antropología, basada en el auténtico valor de la dignidad humana.

No obstante nuestro enfoque, los resultados en el Cuadro 3 de 11, indican una falta de mayor compromiso, por parte de los cuatro detallistas modernos, en considerar a la RSE como estrategia corporativa (*representado en el 18.5% de la alternativa “Algunas veces” que excede al 0.0% del ideal*) y mostrar poco o nulo interés hacia la intención de dar gloria a Dios, con el ejercicio de su responsabilidad social institucional (*identificado en el 7.3% de la alternativa “Nunca” ante el ideal de 9.7%*).

Inclusive, en el Cuadro 2 de 11 se advierte una falta de apertura por parte de los cuatro negocios de retail moderno encuestados, en considerar los valores sociales de la Doctrina Social de la Iglesia, como inspiración o motivación de su código ético-moral corporativo (*reflejado esto en el 11.6% de la alternativa “Algunas veces” ante el 0.0% ideal, y en el 1.2% de la alternativa “Nunca” ante el 0.0% del ideal*).

Álvaro Andrés Hamburger (2005-2006). En su serie de cinco libros: “La Cultura Ética en la Empresa”⁹

Contenido	Comentario y discusión
-Primer libro: “Ética de la empresa, el desafío de la nueva cultura empresarial” . Aborda el problema de la nueva cultura de las empresas desde una óptica peculiar: la de la filosofía moral. La ética de las empresas se inscribe en la corriente de las denominadas “éticas aplicadas”. En consecuencia, la obra define los términos “ética” y “empresa” y luego describe y caracteriza la ética empresarial indicando su importancia, sus alcances y su aplicación.	En nuestra investigación toma parte la teología moral social católica, que con sus orientaciones de carácter universal sobre la conducta humana en la empresa, centradas en un rico concepto de dignidad de la persona, busca el desarrollo humano integral en todo ámbito de su desenvolvimiento. De esta manera nos percatamos que en los resultados establecidos en el Cuadro 1 de 11, los cuatro negocios minoristas participantes en esta investigación, presentan una intencionalidad favorable a la conducta moral por parte de todos los miembros de la empresa, en cuanto se refiere a sus decisiones, actividades e impactos en la compañía misma y la sociedad (<i>expresado en el 86.9% de la alternativa “Siempre” ante el 100% ideal, y en el 0.0% de la alternativa “Algunas veces”, que se identifica con el ideal</i>). No obstante ello, se percibe una contradicción con dicha intencionalidad, al mostrar indiferencia plena o falta de interés sobre las obligaciones religiosas

⁹ Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): “La Cultura Ética en la Empresa: El desafío de la nueva cultura empresarial”. Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos, N°1. Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia. Págs. 12-13

	de sus trabajadores y sus implicancias (<i>expresado en el 4.3% de la alternativa “Nunca”, ante el 0.0% del resultado ideal en esa casilla</i>).
-Segundo libro: <i>“La cultura ética en la empresa, lineamientos para diseñarla e implementarla”</i> . Se presenta la cultura ética como aspecto fundamental de la nueva cultura empresarial; se tratan temas relacionados con la asesoría ética empresarial, el diseño y la implementación de códigos de ética empresarial y la conformación de comités de ética corporativa. Todo esto requiere de la creación de un clima organizacional apto.	Para nuestra investigación es también fundamental proponer una asesoría ética empresarial competente, que ayude a las empresas de tipo retail moderno, tomar decisiones y orientar actividades centradas en el ser humano como fin de la empresa, tanto en lo individual como en lo social. Impulsado y concretado tal comportamiento corporativo, a partir de un efectivo código ético-moral y su custodia por medio de un comité competente. Ante ello, los resultados en el cuadro 2 de 11 señalan que los cuatro minoristas involucrados, valoran y aplican un respectivo código de ética institucional coordinado por un comité responsable de su cumplimiento (<i>expresado en el 73.2% de la alternativa “Siempre”, ante el 100% del ideal</i>). Pero se detecta una falta de claridad en lo que respecta a su difusión sistemática interna, en su rol de solucionar conflictos, en la toma de decisiones, en la determinación de responsabilidades (reflejado esto en el 11.6% de la alternativa “Algunas veces” ante el 0.0% ideal, y en el 1.2% de la alternativa “Nunca” ante el 0.0% del ideal).
-Tercer libro: <i>“Los valores corporativos en la empresa, cómo suscitarlos, difundirlos y vivenciarlos”</i> . Para su funcionamiento, la organización requiere de conceptos, esfuerzos y valores corporativos y no simplemente de acciones, iniciativas y prácticas individuales o aisladas. La ética de la empresa requiere de la definición, implementación y vivencia de unos valores corporativos, éstos son a la empresa lo que los valores individuales	En nuestra investigación, un punto fundamental para la obtención de un clima laboral armónico entre los miembros de la empresa y competitividad institucional, radica en la estratégica vivencia de valores individuales y corporativos, que propiciarán una adecuada articulación de vida de fe o ética civil y ventaja competitiva. No obstante lo afirmado, los resultados obtenidos en el Cuadro 3 de 11 nos

son a la persona.	indican que, los cuatro negocios de retail implicados en la investigación, presentan una predisposición relativamente baja ante las exigencias del liderazgo moral corporativo, evidenciándose una falta en la mejora de sus mecanismos de difusión de valores a sus grupos de interés externos y de un mejor cuidado del medio ambiente (<i>patentado en el 48.4% de la alternativa “Siempre” ante el 90.3% del ideal</i>).
-Cuarto libro: “La formación ética en la empresa, normas prácticas para institucionalizarla”. Señala que una vez identificados los valores corporativos por los que debe regirse la empresa, y después de entender que la mejor manera de lograr que ellos se “encarnen” en la organización, es mediante la implementación de una cultura ética en la empresa; se hace necesario emprender un proceso de formación ética en todos los niveles de la corporación.	Estamos de acuerdo con la necesaria implementación de una cultura ético-moral en retail moderno, de ahí nuestra propuesta de asesoría de carácter conductual para la empresa con sus amplios contenidos y exigencias éticas en diálogo con la DSI. Mas en cuanto a los resultados que nos ofrece el Cuadro 11 de 11, se puede observar, con mayor claridad, la diferencia existente entre el Resultado Total Ideal en las variables I y II (con 636 puntos que representan el 100%) y el Resultado Obtenido por los cuatro comercios de tipo retail moderno en las variables I y II que forman parte de la presente investigación (con 530 puntos que expresan el 83.3%). De esta manera, tal diferencia es 106 y determina el 16.7%, que engloba aquellas deficiencias en aspectos fundamentales que obstaculizan la aplicación plena y auténtica del contenido moral de la RSE con perspectiva católica en el retail moderno. Evidenciándose la necesidad de una competente asesoría ético-moral.
-Quinto libro: “La ética y la responsabilidad social de la empresa”. Se dedica a resaltar que más allá del afán de lucro, la empresa debe abordar con premura la tarea de solucionar problemáticas y necesidades humanas. Por ser un sistema abierto, ella se relaciona con un entorno natural y social que por ningún motivo debe olvidar ni ignorar. No se trata que la empresa abandone sus funciones económicas, se trata de que no	Señalamos a lo largo de toda nuestra investigación de tipo documental, que la empresa moderna desde un amplio y claro concepto de stakeholders junto a una creativa iniciativa corporativa, debe superar todo exclusivismo financiero, en razón de ser también parte de la sociedad y servirse de ella, además de evidenciarse como un ente eficazmente relacional, orientando su sistema moral de referencia hacia los principios sociales de la dignidad humana, el bien

circunscriba su accionar a ese sólo ámbito y de que revierta al medio físico y social, al que pertenece, parte de lo mucho que recibe de él.

común, el destino universal de los bienes, la subsidiariedad, la participación y la solidaridad.

En razón a los resultados proporcionados por el Cuadro 6 de 11 se señala, las cuatro empresas de retail moderno comprometidas en la investigación, demuestran su compromiso con el cumplimiento de la ley civil (*determinado en el 94.7% de la alternativa “Siempre” ante el 100% ideal*), la creación esporádica de políticas en beneficio de su comunidad meta (señalado en el 2.6% de la alternativa “Algunas veces”, que excede al ideal 0.0%), y la preocupación de ofrecer productos y servicios con valor añadido y ofertas (*concretado en el 0.0% de la alternativa “Nunca” que coincide con el ideal*). Pero es necesario, además, trascender la ley civil, tal como lo indican los resultados de Cuadro 7 de 11, donde observamos por parte de los cuatro comercios de venta minorista encuestados, una falta de compromiso en contribuir a la educación del consumidor, lo que evidencia aún cierto apego al mero fin lucrativo (*explicitado en el 10% de la alternativa “Algunas veces”, que excede al 0.0% ideal, y en el 8.3% de la alternativa “Nunca”, excediendo al ideal de 0.0%*), aunque también se muestran preocupados en ser atentos con los clientes, pero sólo desde una motivación económica (*confirmado en el 65% del porcentaje total del cuadro cuyo ideal es el 100%*).

María Marta Preziosa (2005). Con su ensayo titulado: “La Definición de Responsabilidad Social Empresarial Como Tarea Filosófica”

Contenido

Este trabajo es un ensayo de definición metafísica de la responsabilidad social empresarial (RSE), mediado por una hermenéutica de textos de ética empresarial que abordan el tema. Los textos seleccionados son de autores argentinos y españoles con raigambre en la Doctrina Social de la Iglesia. El objetivo es buscar en dicho discurso el fundamento de la RSE como obligación moral. Se comienza por un abordaje lógico y luego metafísico antes de pasar al aspecto ético. De los conceptos «responsabilidad» y «RSE» se señala su comprensión. Luego, en el abordaje metafísico del concepto, se lo enmarca en el orden de las categorías aristotélicas de

cualidad y de relación. Éticamente, la RSE queda comprendida, entonces, dentro de la virtud de la justicia, y encontramos que lo que la caracteriza específicamente es el reconocimiento del propio concurso en el crecimiento y desarrollo de la empresa en las relaciones con sus stakeholders. Se plantea la cuestión de si la empresa, como tal, actúa moralmente –en forma análoga a la agencia moral personal–. Se propone una delimitación de las acciones de RSE¹⁰.

Comentario y discusión

En su artículo M. M. Preziosa, presenta un enfoque filosófico-metafísico en el análisis de la RSC y sus implicancias, con base en las orientaciones de la DSI. En nuestra investigación, la perspectiva utilizada se nutre también de la moral social católica. Apreciamos para nuestro trabajo, el carácter relacional que se señala para la RSE, su naturaleza ética, que se enmarca en el contexto del desarrollo humano integral, se hace énfasis en la calidad de la cultura corporativa para lograr tal tipo de responsabilidad, se busca el cumplimiento de la RSE como deber moral, primero cumpliendo la ley civil y, luego, trascendiéndola.

Ante lo señalado, los resultados expresados en el Cuadro 8 de 11 indican que, los cuatro negocios de tipo detallista incluidos en esta investigación; cuantitativamente hablando, presentan un grado alto de aproximación en la aplicación del contenido moral de la RSE con perspectiva católica (*consolidado en el 84.6% del porcentaje total del cuadro ante el ideal 88.7%*). No obstante esto; cualitativamente hablando, se pone en evidencia una valoración excesiva del fin lucrativo (*reflejado en el 8.1% de la alternativa “Algunas veces”, excediendo ampliamente al ideal 0.0%*) y una falta de voluntad en contribuir a la educación del consumidor (*determinado por el 8.8% de la alternativa “Nunca”, cuyo ideal es 11.3%*).

Robert Kaplan y David Northon (2001). En su libro sobre estrategia organizacional “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”

Contenido

“La aplicación de la estrategia requiere [...] que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia [...], la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo”¹¹. Además, “la confianza exclusiva en indicadores financieros [dan] lugar a comportamientos a corto plazo que [sacrifican] la creación de valor a largo plazo por los resultados a corto plazo”¹²

Comentario y discusión

Si bien nuestra investigación tiene un trasfondo ético-moral, éste se complementa con aspectos técnicos sobre estrategia organizacional. Por lo que consideramos fundamental, articular moralidad y estrategia para obtener ventaja competitiva. De esta manera, sugerir un modo de ser organización estratégica a partir de una visión, misión, valores y objetivos claros, para luego vincularlos a un conjunto de perspectivas que van más allá de lo exclusivamente financiero.

Ante la ideal articulación entre técnica y ética-moral, se tiene desde el Coeficiente de Correlación de Spearman encontrado de 0,98 (véase pág. 39), que a partir de una interpretación cualitativa de la realidad analizada, el grado de aproximación de las

¹⁰ Preziosa, María Marta (2005): “La definición de Responsabilidad Social Empresaria como tarea filosófica”, pág. 39. Disponible en:

http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18_19/Cuad18-19-Preziosa.pdf (16, V, 2012).

¹¹ Kaplan, Robert y Norton, David (2005): “La organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el Balanced Scorecard”, Gestión 2000, Barcelona, pág. 15

¹² Id.

cuatro empresas de venta minorista, involucradas en la presente investigación, con la Perspectiva Católica propuesta para la RSE; si bien ha sido detectado muy alto, esto no ha sido lo suficiente para consolidar una identificación plena que merezca la calificación de empresas socialmente responsables, cuyo sistema moral de referencia se encuentre en conformidad total con la Doctrina Social de la Iglesia (*cuya expresión se encuentra en el 0,1 que le falta para llegar al ideal 0,99*).

Adela Cortina (1995): “Ética civil y religión”

Contenido

“No hay oposición entre ética de mínimos y ética de máximos, porque la ética mínima es laica y para orientar el interés personal y comunitario no remite expresamente a Dios, pero tampoco lo niega expresamente. Al reconocer la existencia de ciertos valores mínimos comunes a todos los humanos, los comparte con ellos en un pluralismo no impositivo sino dialogado y argumentado. Por eso, entre los partidarios de una ética de mínimos y los partidarios de la ética de máximos no hay ‘competencia’ alguna. Entre las religiones y la ética cívica no hay contradicción, como se empeñan en mantener los laicistas y fideístas, llevados por su afán de entender las relaciones humanas como juegos donde lo que gana el uno lo pierde el otro. Es éste, por el contrario, un ‘juego’ en el que todos pueden cooperar potenciando los mínimos ya compartidos, para que ‘ganemos’ los hombres –mujeres y varones- en el camino de la justicia y de la liberación”¹³.

Comentario y discusión

En efecto, nuestra investigación busca cooperar eficazmente hacia una toma de conciencia orientada a la globalización de los valores individuales y sociales. Desde los concretos aportes de humanidad que propone la moral social católica para la empresa. Por lo cual –como señala Cortina- entre religiones y ética civil no hay contradicción. Pero también debe recordarse que la DSI es una alternativa válida para la vivencia laica de la ética, aunque con una motivación cualitativamente más plena; de ahí que pueda hablarse de una ética católica o cristiana.

A pesar de lo acotado por Cortina, observamos en los resultados del Cuadro N°2 de 11 que en los cuatro negocios minoristas, se percibe una falta de apertura en considerar los valores sociales de la Doctrina Social de la Iglesia, como inspiración o motivación de su código de ética institucional (*reflejado esto en el 11.6% de la alternativa “Algunas veces” ante el 0.0% ideal, y en el 1.2% de la alternativa “Nunca” ante el 0.0% del ideal*). Por su parte en el Cuadro N°4 de 11 se perciben, en los cuatro negocios detallistas, ciertas carencias sobre aspectos morales fundamentales referidos a la Doctrina Social de la Iglesia (*traducido en el 11.2% de la alternativa “Algunas veces”, superando ampliamente al ideal de 0.0%, y en el 3.8% que excede al ideal 3.1% en la alternativa “Nunca”*).

S.S. Juan XXIII (1961), Carta Encíclica Social “Mater et Magistra”

Contenido

“[...] Es un derecho y un poder de Dios exigir del hombre que dedique al culto divino un día a la semana, para que así su espíritu liberado de las ocupaciones de la vida diaria, pueda elevarse a los bienes celestiales y examinar en la secreta intimidad de su conciencia en qué situación se hallan sus relaciones personales, obligatorias e inviolables, con Dios [...] La Iglesia católica, por su parte, desde

¹³ Cortina, Adela (1995): “Ética civil y religión”, PPC, Madrid, pág. 8, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit, pág. 134

hace ya muchos siglos, ha ordenado que los fieles observen el descanso dominical y asistan al santo sacrificio de la Misa, que es al mismo tiempo memorial y aplicación a las almas de la obra redentora de Cristo. Sin embargo, con vivo dolor de nuestro espíritu observamos un hecho que debemos condenar. Son muchos los que, tal vez sin propósito de conculcar esta santa ley, incumplen con frecuencia la santificación de los días festivos, lo cual necesariamente origina graves daños, así a la salud espiritual como al vigor corporal de nuestros queridos trabajadores. En nombre de Dios, y teniendo a la vista el bienestar espiritual y material de la humanidad, Nos hacemos un llamamiento a todos, autoridades, empresarios y trabajadores, para que se esmeren en la observancia de este precepto de Dios y de la Iglesia y recuerden la grave responsabilidad que en esta materia contraen ante Dios y ante la sociedad”¹⁴.

Comentario y discusión

El ser humano al constituirse como “ser religioso por naturaleza”, tiene necesidades y deberes de culto que se traducen en una vital urgencia de ser realizada concretamente, tanto en lo privado como en lo público. Por consiguiente, los empresarios creyentes o no, deben estar abiertos y ser conscientes de la inalienable necesidad del reposo, de la vida familiar y, sobre todo, de lo correspondiente al derecho y obligación de los trabajadores de ejercer su culto religioso en los días señalados como tales, sin perjuicio del estipendio y otros beneficios laborales. En nuestra investigación se reclama a los directivos empresariales, al menos, que si el día Domingo u otros días de precepto no es, por defecto, posible dejar de laborar. Se permita, en caso que el horario laboral lo impidiese, la asistencia al rito religioso de los trabajadores desde negociaciones y/o acuerdos, de tal manera que no se quebrante el precepto religioso ni se perjudique la empresa. Así, pues, en los resultados que arroja el cuadro N°1 de 11 se puede apreciar, por parte de los directivos de las cuatro empresas de retail involucradas en esta investigación, plena indiferencia sobre las obligaciones religiosas de los trabajadores y sus implicancias (*expresado en el 4.3% de la alternativa “Nunca”, ante el 0.0% del resultado ideal en esa casilla*). En relación a ello, el cuadro 4 de 11 evidencia que se perciben ciertas carencias en aspectos morales fundamentales referidos a la Doctrina Social de la Iglesia (*traducido en el 11.2% de la alternativa “Algunas veces”, superando ampliamente al ideal de 0.0%, y en el 3.8% que excede al ideal 3.1% en la alternativa “Nunca”*).

Se debe acotar en esta discusión que sobre la metodología empleada, pensamos que hubiese sido aún mejor contar con la colaboración de un mayor número de comercios de tipo retail moderno, en la resolución del cuestionario adaptado para la presente investigación, a fin que los resultados abarquen a un universo más complejo. No obstante ello, consideramos muy positivo el involucramiento de los dos supermercados, así como de las dos tiendas por departamento que gentilmente han aceptado tomar parte. Lo cual nos ha permitido cumplir con los objetivos establecidos en esta pesquisa de naturaleza científica.

¹⁴ Juan XXIII (1961): Carta Encíclica Social “*Mater et Magistra*”, N°248-253, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater_sp.html (13,VIII,2012).

Los hallazgos obtenidos en nuestra investigación pueden extenderse también hacia otros tipos de negocio actual, que se encuentran limitados al tema financiero cortoplacista. En tal sentido, ser orientados a la participación de una competente asesoría ético-moral corporativa, que también comporta aspectos técnicos del desarrollo organizacional; capacitación destinada a superar la problemática descubierta.

Es lícito preguntarse **¿Qué se ha aportado con esta investigación?** Pensamos, ciertamente, en lo siguiente:

- Contribuye a romper el mito laicista de relegar a la religión al ámbito de lo privado e incluso rechazarla en todo campo de acción, mostrando los valiosos aportes que la moral social católica puede ofrecer a las relaciones humanas en la sociedad de hoy, incluida la empresa.
- Contribuye a sensibilizar a los accionistas y directivos de las compañías, especialmente las del sector retail, para considerar a profundidad una concepción de empresa centrada en el valor de la persona humana, que articule valores universales y ventaja competitiva.
- Contribuye a despertar la conciencia moral de los trabajadores de este tipo de comercios, a fin de ser corresponsables en la vivencia de una auténtica cultura corporativa, donde se cumplan deberes y se respeten los derechos inalienables.
- Contribuye a despertar la conciencia moral de los clientes de este tipo de negocio, promoviendo la responsabilidad social individual de las personas en su rol de consumidores, a fin de respaldar la existencia de comercios que vivan una filosofía corporativa comprometida con la comunidad (y así lo demuestren), y de no identificar la valoración personal como positiva desde el consumismo.
- Se ha elaborado una terminología peculiar en orden a la valoración de la dignidad humana, rechazando toda cosificación o reduccionismo ontológico del ser humano:
 - o A los recursos humanos se los designa: “Dignidades Operantes”.

- o A los clientes y/o usuarios se los denomina: “Dignidades Adquirentes”.
 - o A los “stakeholders” se los traduce como: “Grupos de relación” (subrayando, así, el carácter relacional de las personas por sobre el exclusivo interés).
- Se ha considerado a Dios un “stakeholder indirecto”, en razón del involucramiento profundísimo que tiene con el ser humano, considerando no sólo la creación sino también el rescate mesiánico (pág. 195).
 - Se ha señalado un modelo de inspiración para el funcionamiento organizacional socialmente responsable: el “Modelo Organizacional Trinitario” (MOT), que partiendo del Dogma de la Santísima Trinidad busca seguir las relaciones que se dan en Dios, para tratar de aplicarlas al concepto de responsabilidad social de la empresa como motivación a las acciones voluntarias en favor de la comunidad (Pág. 246 ss.).
 - Se ha hecho referencia a la «competitividad sostenible» en cuanto éxito corporativo que involucra la generación de valor tri-partito (ventaja financiera, beneficio social y dar gloria a Dios); y en la medida de lo posible ir más allá aún del beneficio compartido en virtud de la caridad (gratuidad). Generación de este triple valor alentada y sostenida por la vivencia auténtica de un sistema moral de referencia en diálogo con la DSI.
 - Se ha enfocado la moralidad para el marketing del retail moderno desde la aplicación y vivencia de las virtudes cardinales (pág. 324 ss.) y teológicas (pág. 329 ss.).
 - Se han deducido determinados aspectos de las bienaventuranzas para su aplicación en la cultura organizacional hodierna (pág. 377).
 - Se ha incluido para el sistema estratégico de gestión corporativa una quinta perspectiva: la social, que es transversal a las demás (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y refleja la adopción de la RSE como estrategia institucional para generar valor tri-partito y/o compartido (págs. 305-310).

- Se ha elaborado una «propuesta holística para la asesoría ético-moral» dirigida a los accionistas, directivos, trabajadores y clientes de un determinado supermercado; destinada a superar las deficiencias detectadas en lo referente a determinados aspectos de la ética-moral corporativa con perspectiva católica, que propicie una visión estratégica de empresa integrada a la sociedad desde la valoración de la dignidad humana, a partir de las orientaciones de la DSI, extendiendo su alcance también a los empleados y usuarios de los negocios de venta al detalle actuales.

Finalmente, desde el amplio marco teórico desarrollado para nuestra investigación se puede afirmar con certeza, la existencia del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica, como alternativa válida de un sistema ético-moral de referencia para el retail moderno, que permita la articulación de vida cristiana o vida ética y éxito empresarial; en cuanto vivencia corporativa de una axiología laica con elementos de validez permanente, que se fundan en una antropología nacida del mensaje de Cristo y en los valores perennes y cambiantes de la moral católica; es decir, la ***aplicación de una estructura conductual social laica de motivación trascendente*** que no anula, limita o frena la competitividad del retail moderno, sino que la enriquece orientando el funcionamiento empresarial a partir de una profundísima visión del ser humano llamado a la trascendencia; buscando, además, la generación de ventaja competitiva. Antropología de este talante rechaza toda concepción pesimista, individualista, interesada, utilitarista, reduccionista del varón y la mujer, incluidas sus instituciones en la sociedad.

En este sentido, los resultados constatados en el Cuadro N°11 de 11 (pág. 37) evidencian la diferencia existente entre el Resultado Total Ideal en las variables I y II (con 636 *puntos que representan el 100%*), y el Resultado Obtenido por los cuatro comercios de tipo retail moderno en las variables I y II que forman parte de la presente investigación (con 530 *puntos que expresan el 83.3%*). De esta manera, *la diferencia es 106 y determina el 16.7%* que engloba aquellas deficiencias, en aspectos fundamentales de la ética-moral corporativa, que obstaculizan la aplicación plena y auténtica del contenido moral de la RSE con perspectiva católica en el retail moderno, evidenciándose la necesidad de una competente ***asesoría ético-moral empresarial***, que permita superar aquellas insuficiencias detectadas. Por tanto, no basta una aproximación cuantitativamente alta con la perspectiva católica, es necesaria una plena aceptación y aplicación de las orientaciones sociales de dicha moral, para considerar a una empresa socialmente responsable cuyo sistema conductual de referencia, se encuentre en conformidad total con los principios de la DSI.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Los rasgos de aproximación, coincidencia o disconformidad que se establecen en la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica en el retail moderno son: *fundamento y obligación de la moral empresarial, código y comité moral empresarial y liderazgo moral corporativo.*

SEGUNDA: Los criterios identificados que favorecen la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica en el retail moderno son: *moralidad en la acción lucrativa, retail moderno en acción moralizante y responsabilidad social individual del consumidor.*

TERCERA: Desde la percepción de los gerentes de retail moderno participantes en la investigación, a partir de las alternativas seleccionadas en el cuestionario, se evidencia un grado de correlación muy fuerte entre el contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica y el retail moderno.

CUARTA: La hipótesis ha sido improbadada parcialmente en los siguientes aspectos:

- ✓ Si bien la responsabilidad social empresarial en el retail moderno se presenta altamente aproximada a la perspectiva moral católica, esto sólo se puede afirmar desde un enfoque cuantitativo, mas no plenamente desde una interpretación cualitativa.
- ✓ Si bien existe un grado de correlación muy fuerte entre el contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica y el retail moderno, desde una lectura cualitativa no se puede evidenciar la posibilidad de una plena articulación de vida de fe o ética civil y éxito empresarial.

RECOMENDACIONES

- A los accionistas y directivos de las empresas de tipo retail moderno:
 1. Procurar una asesoría ética competente que les permita considerar a profundidad en su concepción de ser y hacer empresa, es decir, en la vivencia cotidiana de la cultura organizacional y, por tanto, en el ejercicio de su responsabilidad social como estrategia corporativa, los rasgos de *fundamento y obligación de la moral empresarial, código y comité ético-moral de la empresa y liderazgo moral corporativo*; en diálogo con la Doctrina Social de la Iglesia.
 2. Poner en marcha los contenidos recibidos en la asesoría ética, introduciendo plenamente en la vivencia cotidiana de la cultura empresarial, los criterios de *moralidad en la acción lucrativa, retail moderno en acción moralizante y la contribución a la educación del consumidor* (mediante la entrega de material y la emisión de publicidad que cumpla dicho propósito).
 3. Trascender la mera lectura cuantitativa de sus balances y evaluaciones institucionales, a fin de no ofrecer aparentes resultados exitosos de la gestión, analizando el rendimiento corporativo desde una interpretación cualitativa de resultados, atendiendo los aspectos fundamentales de la ética-moral empresarial.
- A las dignidades operantes (trabajadores) de las empresas de tipo retail moderno:
 4. Recibir capacitación en ética empresarial, de modo que en las reuniones corporativas con los directivos de la empresa, enmarcadas dentro de la estrategia institucional, colaboren en la retroalimentación de la cultura corporativa
- A las dignidades adquirentes (clientes o usuarios) del retail moderno:
 5. Contribuir con su poder de decisión a la existencia de auténticas empresas o marcas socialmente responsables, desde el ejercicio de la responsabilidad social individual, apoyando con su preferencia a aquellos negocios de retail moderno,

que demuestren centrar su filosofía empresarial en el valor de la dignidad humana, superando la mera exclusividad lucrativa.

6. Rechazar el consumo excesivo alienante, discerniendo y adquiriendo aquello que surge de una verdadera necesidad y de un deseo ordenado, motivado por un sistema conductual de referencia en sintonía con la moral social católica.



PROPUESTA HOLÍSTICA: “PLAN DE ASESORÍA ÉTICO-MORAL EMPRESARIAL”

- **Título (¿Qué se va hacer?):**

“Plan para la asesoría en ética-moral empresarial dirigida a los accionistas, directivos, trabajadores y clientes del supermercado ficticio AQP-Mart”.

- **Justificación:**

La concepción de empresa ha ido evolucionando a lo largo del tiempo; constituyéndose, en un primer momento, como un ente que buscaba satisfacer exclusivamente los intereses de los accionistas (stockholders), hasta el enfoque actual que exige la superación de dicho exclusivismo, desde un amplio concepto de stakeholders, que favorece la participación de los beneficios que obtiene la empresa por parte de la sociedad, orientándose tal perspectiva hacia la persona misma.

En este sentido, resulta un auténtico desafío constituirse una empresa socialmente responsable, que ponga en el centro de su funcionamiento integral al ser humano. Es por ello, que la conducta de los accionistas y directivos de la empresa debe ser orientada hacia dicho fin, por medio de una asesoría ética competente, que propicie la institucionalización de una ética-moral corporativa y la consiguiente instalación de una cultura empresarial de talante moral, nutrida por las enseñanzas sociales de la ética-moral católica. Sumado a ello la capacitación de los trabajadores en ética corporativa, a fin de colaborar con una correcta retroalimentación de la cultura empresarial, además de motivar a los clientes a elegir empresas de retail moderno socialmente responsables, con el poder de su preferencia, y de ser concientizados en rechazar el consumismo; todo ello desde el ejercicio de su responsabilidad social individual.

- **Problema:**

- Se evidencia estancamiento en la perspectiva financiera por parte de los directivos y accionistas de la organización, algunos prejuicios en contra de las orientaciones éticas de la moral social católica para la empresa, junto con indiferencia en algunos aspectos trascendentales de la vida de los empleados.
- Se detecta falta de una mayor comunicación de los trabajadores con los directivos y viceversa, lo cual no permite mejorar la retroalimentación de la cultura institucional.

- Se constata una falta de educación al cliente por parte del supermercado, en cuanto al despertar en los clientes la conciencia del ejercicio de su responsabilidad social individual, en favor de la existencia de empresas de retail moderno socialmente responsables, y al ejercicio de una compra ordenada libre de alienación.

- **Objetivo general:**

Diseñar un plan para la asesoría en ética-moral empresarial dirigida al supermercado “AQP-Mart”; que se realice y exprese concretamente en los contenidos de la capacitación a realizar, en favor de este tipo de retail moderno.

- **Objetivos específicos:**

- Orientar a los directivos, accionistas, gerentes, empleados y clientes de supermercado “AQP-Mart” sobre los principios éticos de la empresa desde la Doctrina Social de la Iglesia.
- Romper prejuicios infundados sobre la perspectiva moral social católica.
- Promover la creación de un clima empresarial agradable a todos los trabajadores.
- Sensibilizar a los directivos, accionistas, gerentes, trabajadores y clientes del supermercado, sobre la necesidad de una auténtica vivencia de la responsabilidad social tanto colectiva como individual.
- Explicitar los rasgos y criterios que favorecen la plena aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica en el retail moderno.
- Esbozar los principios rectores de un código de conducta empresarial para el supermercado.
- Orientar el diseño de un Cuadro de Mando Integral general con cinco perspectivas para el supermercado.

- **Datos de la empresa:**

- **Nombre:** AQP-Mart
- **Rubro:** Supermercado.
- **Dirección:** Distrito de Arequipa (Sede principal).
- **Historia:** Fundado en el año 2000 para satisfacer a nuestros clientes.
- **Visión:** Ser la cadena líder de supermercados en Arequipa y el Perú.
- **Misión:** Estar a la vanguardia en cuanto a productos y atención de calidad.
- **Lema:** “El cliente nunca se equivoca, enriquece nuestro trabajo”.

- **Slogan:** “Donde se disfruta la calidad”.
- **Valores:** respeto a la dignidad humana, responsabilidad total, trabajo en equipo, creatividad, iniciativa, compromiso, transparencia, buen humor, rapidez en la atención, gratitud.
- **Fundamentos teóricos:** temática a desarrollar:
 - a) **Contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica (Págs. 158-313):** que involucra los rasgos de aproximación, coincidencia o disconformidad en la aplicación de dicha responsabilidad, que son los siguientes: *fundamento y obligación de la ética-moral empresarial, código y comité ético-moral de la empresa y liderazgo moral corporativo.*
 - b) **Retail moderno (Págs. 315-379):** que considera los criterios que favorecen la aplicación de la RSE con perspectiva católica, y son: *moralidad en la acción lucrativa, retail moderno en acción moralizante y responsabilidad social individual del consumidor.*
- **Identificación y especificación del tipo de proyecto (¿Cómo se va hacer?):**
 El plan para la asesoría en ética-moral empresarial dirigida a los accionistas, directivos, empleados y clientes del supermercado “AQP-Mart”, constará de las siguientes etapas:
 - A- Diagnóstico del clima organizacional en general (Pág. 245), y del clima ético-moral (Pág. 150 ss.), en particular del supermercado.
 - B- Análisis y consolidación de la cultura organizacional. Dicha etapa se hará efectiva en cuatro pasos:
 1. Investigar la cultura del comercio minorista.
 2. Detectar aspectos positivos.
 3. Detectar rasgos débiles o contraproducentes.
 4. Potenciar los aspectos positivos, introduciendo rasgos y criterios favorables a la aplicación de la responsabilidad social corporativa.
 - C- Capacitación ético-moral de los accionistas y directivos del supermercado, en ocho sesiones (de una hora c/u) distribuidas en dos semanas, con una temática referida al correcto ejercicio de la RSC desde los rasgos de fundamento y obligación de la moral empresarial, código y comité ético-moral de la empresa y liderazgo moral corporativo, junto con los criterios de moralidad en la acción

lucrativa, retail moderno en acción moralizante y la contribución a la educación del consumidor por parte de la empresa (mediante la entrega de material y la emisión de publicidad que cumpla dicho propósito); con miras a una plena y correcta aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial, a fin de buscar cada vez más y desde un enfoque humanista en diálogo con la Doctrina Social de la Iglesia, un funcionamiento interno y externo centrado en el valor de la dignidad humana, que alienta la generación de valor compartido e incluso ir más allá de éste, y analizando el rendimiento corporativo desde una interpretación cualitativa de resultados, atendiendo los aspectos fundamentales de la ética-moral empresarial.

- D- Capacitación ético-moral a los trabajadores del supermercado, mediante talleres específicos en seis sesiones (de una hora c/u) distribuidos en dos semanas, que les permita mejorar las redes de comunicación con los directivos, a fin de colaborar en la retroalimentación y consolidación de la cultura institucional, proponiendo, por ejemplo en las reuniones corporativas estratégicas, la consideración por parte de la dirección, sobre las obligaciones religiosas a cumplir por parte de los trabajadores en los días de precepto -siendo este un derecho humano-, que podrían ser transgredidas en caso que el horario laboral se encontrase establecido de tal manera que sea indiferente a dichas prácticas. Con la intención de procurar una justa negociación o acuerdo, que evite el quebrantamiento de las obligaciones religiosas de los trabajadores y, a su vez, el perjuicio de la empresa. Punto que podría ser reforzado con el apoyo de las organizaciones sindicales.

- E- Como producto de la asesoría a los accionistas, directivos y empleados del supermercado, se ha de poner en marcha la educación al cliente por parte de la organización, con el apoyo de la asesoría ético-moral, mediante la entrega de volantes instructivos (Págs. 374-375) a la entrada del supermercado o en las cajas de pago, que orienten a las dignidades adquirentes en contribuir a la existencia de auténticas empresas o marcas de retail moderno socialmente responsables (que traten a sus trabajadores como dignidades operantes, no auspicando la inmoralidad, que sus productos no atenten contra la vida y la salud, cumpliendo con el pago de sus impuestos y trasciendo el nivel legal con iniciativas efectivas), por medio del poder de su elección y/o preferencia;

además de brindar orientación sobre el ejercicio de una compra ordenada, libre de toda alienación, desde la práctica de una auténtica responsabilidad social individual del cliente.

F- Valoración de la filosofía institucional orientada a la revisión, reelaboración o creación del código de conducta institucional (Pág. 268), cuyo sistema moral de referencia ha de entrar en diálogo con la DSI.

G- Orientación de la estrategia corporativa hacia la generación de valor compartido y/o tripartito e incluso ir más allá, desde la aplicación de una RSE como estrategia institucional (integración social responsable corporativa), concretada en el diseño y aplicación de un Cuadro de Mando integral o Balanced Score Card con cinco perspectivas: la financiera, del cliente, del proceso interno, de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva social, que es de carácter transversal (Págs.305-306).

H- **¿Quién lo va hacer?**

El investigador.

I- **¿Cuándo lo va hacer?**

En la fecha señalada por la empresa (por definir).

J- **¿Dónde?**

En la tienda u oficina señalada por la gerencia (por definir).

K- **¿Cuánto va costar?**

En correspondencia a la gentil colaboración prestada en el llenado del instrumento, por única vez será de costo gratuito, excepto el material, movilidad, hospedaje y alimentación a requerir (en caso se realice fuera de Arequipa).

- **Resultados esperados del plan (¿Qué se desea lograr?):**

El presente plan de asesoría en ética para los accionistas, directivos, empleados y clientes del supermercado “AQP-Mart”, cuya concreción se realiza en los contenidos de la capacitación, buscando enmarcarse en la línea de la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica en el retail moderno. Por lo que con esta propuesta holística se pretende lograr:

- 1- Valoración y consideración de los principios sociales de la moral católica en la aplicación de la responsabilidad social estratégica del supermercado.
- 2- Creación de un clima empresarial de corresponsabilidad entre todos los miembros de la organización.
- 3- Toma de conciencia sobre la acción y funcionamiento empresarial centrada en la dignidad de la persona humana, por parte de los accionistas, directivos y empleados.
- 4- Toma de conciencia sobre la responsabilidad en las decisiones personales para la elección de empresas socialmente responsables, por parte de los clientes.
- 5- Aplicación de la estrategia empresarial, orientada a la liberación de valor tri-partito y/o compartido.
- 6- Empresa garante del respeto auténtico de los derechos humanos basados en la dignidad de la persona, ya sea de los trabajadores, clientes y comunidad a la que también se hace partícipe en la vivencia de los valores institucionales.
- 7- Articulación cada vez más plena entre vida de fe o ética civil y ventaja competitiva.

A continuación se presenta un cuadro con los requerimientos básicos para poder llevar a cabo la asesoría ética propuesta:

N°	DESCRIPCIÓN	HORAS/SESIONES/SEMANAS A ESTABLECER	CAPACITADOS	COSTO APROXIMADO
01	Horas/Profesional especializado	08/08/02	Accionistas y directivos	-----
		06/06/02	Empleados	-----
		Durante el horario de trabajo	Clientes	-----
02	Material a emplear (cantidad)	Instructivos para accionistas y gerentes (100)	-----	S/. 500.00
		Instructivos para empleados (1000)	-----	S/. 600.00
		Volantes para clientes (2000)	-----	S/. 700.00
03	Movilidad	-----	-----	S/. 1000.00
04	Hospedaje	-----	-----	S/. 600.00
05	Alimentación	-----	-----	S/. 500.00
				S/. 3900.00 (Total)

FUENTE: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- 1- Agustín de Hipona: “Del libre albedrío”, Libro I, 15, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): “Doctrina Social de la Iglesia”, Universidad Católica de Santa María (UCSM), Arequipa, 2006
- 2- Agustín de Hipona: “Enarraciones de los Salmos”, Salmo 84, 12, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006).
- 3- Agustín de Hipona: “Sermones”, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006):
- 4- Agustín de Hipona: “Sobre la epístola de San Juan a los Partos” Tratado VII, 8, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006):
- 5- Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno: “Doctrina Social de la Iglesia”, Universidad Católica de Santa María (UCSM), Arequipa, 2006
- 6- Alarcón Caro, Edmundo: “Historia del pensamiento social de la Iglesia”, Universidad Católica de Santa María (UCSM), Arequipa, s/a
- 7- Alarcón, E.; Apaza, G.; Begazo, C.; Castro, J. y Van der Maat, B.: “Magisterio Social de la Iglesia”, Escuela de Posgrado de la UCSM, Arequipa, 2012
- 8- Ambrosio de Milán: “Naboth el jezraelita”, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006).
- 9- Ambrosio de Milán: “Sobre las viudas”, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006).
- 10- Antoncich, R.; Munarriz, J.: “La doctrina social de la Iglesia, Ediciones Paulinas, Madrid, 1987, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006).
- 11- Baltasar, H.U. von: “Seguimiento y ministerio”, en Ensayos teológicos II, Sponsa Verbi, Madrid, 1964, citado en: Flecha, José-Román (1994): “Teología Moral Fundamental: serie de manuales de teología Sapientia Fidei”, BAC, Madrid.
- 12- Basilio: “Homilía sobre el Hexamerón” (Reglas breves), en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006).
- 13- Basilio: Homilía “Destruiré mis graneros”, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006).
- 14- Benedicto XVI: Carta Encíclica “Caritas in Veritate”: sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad, Ediciones Paulinas y Epiconsas, Lima, Perú, 2009
- 15- Benedicto XVI: Discurso de la Sesión Inaugural de los Trabajos de la V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano y del Caribe, 2007, disponible en:
http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2007/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20070513_conference-aparecida_sp.html (30,VII,2012).
- 16- Benzo, M.: “Hombre profano-Hombre sagrado”. Tratado de antropología teológica, Madrid, 1978, en: Flecha, José-Román (1994).
- 17- Böckle, Franz: “Moral fundamental”, Ediciones Cristiandad, Madrid, 1980
- 18- Carbajal, Gladis: “Importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”, 2000, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): “La Cultura Ética en la Empresa: Lineamientos para Diseñarla e Implementarla”. Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos N°2. Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia.

- 19- Carrol, A.: "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", 1991
- 20- Castaño, Sergio Raúl: "El Estado como realidad permanente", Editorial La Ley, Buenos Aires, 2002, en: Preziosa, María Marta (2005).
- 21- Champy, James: "Reengineering Management, the mandate for new leadership", Harper Bussines, New York, 1995, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006).
- 22- Chiavenato, Idalberto (1995): "Administración de recursos humanos", McGraw-Hill, Bogotá, 1995, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): "La Cultura Ética en la Empresa: El Desafío de la Nueva Cultura Empresarial". Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos N°1. Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia.
- 23- Churet, Cécile y Oliver, Amanda: "Business for Development: Business Solutions in Support of the Millenium Development Goals", World Business Council for Sustainable Development, 2005, en: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): "Marketing 3.0 Acción Empresarial", Ediciones de la U y LID editores, Madrid, Bogotá.
- 24- Concilio Ecuménico Vaticano II: Constitución Pastoral sobre la Iglesia en el mundo de hoy: "Gaudium et Spes" (GS), Ediciones Paulinas, Lima, 1988
- 25- Cortina, A.: "Ética mínima", Madrid, 1986, págs. 135-151: "Moral civil en una sociedad democrática", en: Flecha, José-Román (1994).
- 26- Cortina, Adela: "Comités de ética", 1996, en: Osvaldo Guariglia (ed.), Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía 12. Cuestiones Morales, Trotta, Madrid, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006).
- 27- Cortina, Adela: "Ética aplicada y democracia radical", Tecnos, Madrid, 1993, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005).
- 28- Cortina, Adela: "Ética civil y religión", PPC, Madrid, 1995, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005).
- 29- Cortina, Adela: "Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial", 6° Edición, Trotta, Madrid, 2003, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006).
- 30- Dávila, Carlos: "Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico", McGraw-Hill, Bogotá, 1998, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005).
- 31- Davis, Ketih & Newstrom, John: "Comportamiento humano en el trabajo", McGraw-Hill, México, 1999, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005).
- 32- Dore, Ronald: "Bisogna prender il Giappne sul serio", Il Mulino, Bologna, 1990, citado en: Manzone, Gianni (2007): "La responsabilidad de la empresa. Business Ethics y Doctrina Social de la Iglesia en diálogo", Universidad Católica San Pablo (UCSP), Arequipa.
- 33- Flecha Andrés, José-Román: "Teología Moral Fundamental: serie de manuales de teología Sapientia Fidei", BAC, Madrid, 1994
- 34- García Echevarría, Santiago: "Exigencias al Directivo Empresarial, Valores sobre los que Sustenta su Actuación Ética y Económica en la Centesimus Annus", 1992, en: Asociación para el Estudio de la DSI (1992): "Estudios sobre la encíclica Centesimus Annus", Unión Editorial, Madrid.
- 35- García Vega, Emilio H.: "Una aproximación al Retail Moderno", Universidad del Pacífico, Lima, Perú, 2011
- 36- Garro, J. Ignacio S.J.: "Tratado de Deo Trino", Seminario Arquidiocesano San Jerónimo, Arequipa, s/a

- 37- Garza, Juan: “Administración contemporánea”, McGraw-Hill, México, 2000, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005).
- 38- Gonzáles, Carlos Ignacio S. J.: “El Espíritu del Señor que da la vida”, Conferencia Episcopal Peruana, Lima, 1997
- 39- Gregorio Magno: “Carta dedicatoria de los Libros morales (“Moralia in Iob”) a Leandro Obispo de Sevilla”, 597, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006).
- 40- Gregorio Nacianceno: “Discurso sobre el amor a los pobres”, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006).
- 41- Griffin y Ebert: “Negocios”, Cuarta edición, Editorial Prentice Hall, 1997, en: Schwalb, María M. y Malca, Oscar, “Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible”. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. 2007
- 42- Habermas, Jürgen: “La reconstrucción del materialismo histórico”, Taurus, Madrid, 1981, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005).
- 43- Hamburger Fernández, Álvaro Andrés: “La Cultura Ética en la Empresa: El Desafío de la Nueva Cultura Empresarial”. Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos N°1. Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia, 2005
- 44- Hamburger Fernández, Álvaro Andrés: “La Cultura Ética en la Empresa: Lineamientos para Diseñarla e Implementarla”. Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos N°2. Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia, 2006
- 45- Hellriegel y Slocum: “Administración”, 7ma. Edición, International Thomson Editores, México, 1998, en: Schwalb María M. y Malca, Oscar (2007): “Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible”. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- 46- Hoffman, Douglas et al.: “Principios de Marketing y sus mejores prácticas”, 3° ed., Thompson Learning, México, 2005, en: García Vega, Emilio (2011).
- 47- Ireneo de Lyon: “Adversus haereses”, IV,20,7, s. II, en: Catecismo de la Iglesia Católica (1992).
- 48- Juan Crisóstomo: “Homilía sobre la I Carta a los Corintios”, XIII, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006).
- 49- Juan Pablo II, Discorso ai rappresentanti con il mondo del lavoro, Barcellona, 7/11/1982, citado en: Manzone, Gianni (2007).
- 50- Juan Pablo II: Carta encíclica “Veritatis splendor”, sobre algunas cuestiones fundamentales de la enseñanza moral de la Iglesia, Ediciones Paulinas y Editorial Salesiana, 1993
- 51- Kast, Fremont, E.: “Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias, Editorial Mcgraw-Hill, 1998, en: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007).
- 52- Kotler, Kartajaya & Setiawan: “Marketing 3.0 Acción Empresarial”, Ediciones de la U y LID editores, Madrid, Bogotá, 2012
- 53- Kotler, Philip y Armstrong, Gary: “Fundamentos de marketing”, Editorial Prentice Hall, 8va edición, México, 2008
- 54- Kotler, Philip: “Dirección de Marketing”, 12° ed., Pearson Education, México, 2006, en: García Vega, Emilio (2011).
- 55- Lamb, Charles: “Marketing”, 8° ed., Thompson Learning, México D.F., 2006, en: García Vega, Emilio (2011).
- 56- Malfitano Cayuela, Óscar; Arteaga Requena, Ramiro; Romano, Sofía y Scínica, Elsa: “Neuromarketing. Celebrando Negocios y Servicios”, Granica, Buenos Aires, 2010

- 57- Manzone, Gianni: “La responsabilidad de la empresa. Business Ethics y Doctrina Social de la Iglesia en diálogo”, Universidad Católica San Pablo (UCSP), Arequipa, 2007
- 58- Müller, Max y Halder, Alois: “Breve Diccionario de Filosofía”, Editorial Herder, Barcelona (España), 2001
- 59- Olve, Petri, Roy, J. y Roy, S.: “El Cuadro de Mando en acción. Equilibrando estrategia y control”, Deusto, Barcelona, 2004
- 60- Paredes Núñez, Julio E.: “Manual para la formulación del proyecto de tesis”, Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María (UCSM), Arequipa, 2011
- 61- “Pequeño Larousse Ilustrado”, Ediciones Larousse Argentina, 1984
- 62- Rico, Rubén Roberto y Doria, Evaristo: “Retail Marketing”, 2° ed., Pearson Education, Buenos Aires, Argentina, 2006, en: García Vega, Emilio (2011).
- 63- Robinette, Scott; Brand, Claire & Lenz, Vicki: “Marketing Emocional. El método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida”, Gestión 2000, Barcelona, 2001
- 64- Schmidt, Eduardo: “Ética y Negocios para América Latina”, Universidad del Pacífico, Lima, 1997
- 65- Schwalb, María M. y Malca, Oscar: “Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible”. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. 2007
- 66- Sierra López, Manuel: “Responsabilidad Social. Nueva Cultura Corporativa”, Universidad Católica de Santa María (UCSM), Arequipa, 2008
- 67- Stanton, William: “Fundamentos de Marketing”, 14° ed., McGraw-Hill Interamericana, México, 2007, en: García Vega, Emilio, 2011
- 68- Tejada Pacheco, Ney Hernán: “La Responsabilidad Social de la Empresa: más allá de la filantropía empresarial”, Universidad Católica de Santa María (UCSM), Arequipa, Perú, 2010
- 69- Texidó, S.; Chávarri, R. y Castro, A.: “Responsabilidad social: 12 casos empresariales en Chile” (1° edición), Fundación Prehumana, 2002, en: Schwalb, María M. y Malca, Oscar, 2007

REVISTAS Y ARTÍCULOS:

- 70- Artículo “Centro comercial retira campaña publicitaria que se burlaba de sacerdotes en España”, publicado el 1,II,2013 y citado el 26,II,2013, disponible en: <http://www.aciprensa.com/results.htm?q=clientes%20enviaron%20cartas%20pidienpi%20retiren%20su%20publicidad%20de%20tal%20programa%20de%20televisdi%C3%B3n>
- 71- Artículo “Quiere mejorar el servicio de atención al cliente trate mejor a sus trabajadores”, en Wharton Business School (publicado el 6,IV,2012), citado en: <http://www.peru-retail.com/noticias/quiere-mejorar-el-servicio-de-atencion-al-clienter-trate-mejor-a-sus-trabajadores.html> (1,II,2013).
- 72- Balián, Beatriz: “Responsabilidad social empresarial: un estudio empírico de 147 empresas”, Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Documentos de trabajo, serie F, n°1, 2004, en: Preziosa, María Marta (2005): “La Definición de Responsabilidad Social Empresarial como Tarea Filosófica”, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires, Argentina, 2005, en:

- http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18_19/Cuad18-19-Preziosa.pdf (16, V, 2012).
- 73- Braidot, Néstor: Artículo “Nueromarketing: Cómo “llegar” a la mente del mercado”, publicado el 22,IV,2012, en: www.braidot.com (Braidot Business & Neuroscience), citado en: <http://www.peru-retail.com/noticias/neuromarketing-como-rlllegarr-a-la-mente-del-mercado.html> (1,II,2013).
 - 74- Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM): Estudio “El consumidor opina”, publicado el 20, XII, 2012 y citado el 5,II,2013, en: <http://www.peru-retail.com/noticias/tottus-compania-mejor-valorada-en-transparencia-hacia-el-consumidor-en-peru.html>
 - 75- Chevarría León, F.: Artículo en el diario “El Comercio” (17,XII,2007): “La asociación con Cencosud aceleraría la expansión de supermercados Wong en el 2008”. En: <http://elcomercio.pe/ediciononline/HTML/2007-12-17/la-asociacion-cencosud-aceleraria-expansion-supermercados-wong-2008.html> (17,XII,2008). Citado en: García Vega, Emilio (2011).
 - 76- De Loch, P.: “Comportamiento ético e identidad cristiana”, en: Concilium 216, 1988, citado en: Flecha, José-Román (1994).
 - 77- Frontodona, Joan y Sison, Alejo J.: “Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común”, en: Revista “Empresa y Humanismo” Vol. X (publicada en febrero de 2007), pág. 92, disponible en: dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/9795/.../REH_X_2_07_03.pdf (12,III,2013).
 - 78- García, Carlos R.: Artículo “Las 4R’s del Retail Marketing. El valor de la distribución y de la experiencia integral de compra” (publicado el 21,IV,2011), disponible en: <http://www.puromarketing.com/14/9641/retail-marketing-valor-distribucion.html> (10,VII,2012).
 - 79- García Vega, Emilio H.: “Centros comerciales en el Perú: un fenómeno en explosión”, artículo de la revista “América Economía” (28,XI,2011), en: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/centros-comerciales-en-el-peru-un-fenomeno-en-explosion> (17,V,2012).
 - 80- García, Vega Emilio H.: “Las oportunidades que brindará el retail en el Perú”, artículo de la revista “América Economía” (9,V,2012), en: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/las-oportunidades-que-brindara-el-retail-en-el-peru> (18,V,2012).
 - 81- Gunter, Marc: “Compassionate Capitalism at Timberland”, Fortune, 8 de febrero, 2006, en: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012).
 - 82- Hamburger Fernández, Álvaro Andrés: “Ética de la empresa, nociones preliminares”, en Management. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Bogotá, D.C., 17-18 (enero-diciembre de 2002), págs. 39-54, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit.
 - 83- Huanca, Elizabeth: “Arequipa en los tiempos de los malls”, artículo en el diario “El Pueblo” (21,V,2012).
 - 84- Kaplan, R. y Norton, D.: “La organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el Balanced Scorecard”, Gestión 2000, Barcelona, 2001

- 85- Krtolica, Sashka: Artículo web “Ser auténtico es ser verdadero”, publicado el 25 de setiembre de 2012 y citado 24 de noviembre de 2012, en: <http://www.retail.awanzo.com/2012/09/25/ser-autentico-es-ser-verdadero/>
- 86- Malpartida Tabuchi, Jorge: “Arequipeños con nuevos hábitos de consumo por tarjetas de crédito y malls”, artículo en el diario “La República” (6,V,2012), en: <http://www.larepublica.pe/06-05-2012/arequipenos-con-nuevos-habitos-de-consumo-por-tarjetas-de-credito-y-malls> (17,V,2012).
- 87- Melé, Doménec: “Códigos de conducta empresarial: ¿Pueden contribuir al desarrollo ético de los empleados?”, División de Investigación de la Universidad de Navarra (IESE), Barcelona, Documento de Investigación N° 279, 1994, disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0279.pdf> (12,X,2012).
- 88- Prakash Sethi, S.: “Códigos de conducta Corporativos y el Éxito de la Organización”, Ethics in International Affaire, 2002, en: http://www.enfermeria21.com/pfw_files/cma/revistas/Educare21/2005/16/16021.pdf (24,X,2012).
- 89- Pakrash Sethi, S.: “Códigos de conducta para empresas multinacionales en la era de la globalización”, 2001, en: http://www.iese.edu/en/files/6_6414.pdf (31, X, 2005), citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): op.cit.
- 90- Ponce, José Miguel: “Marketing y Servicios. El marketing como servicio a la persona y a la sociedad”, 2009, disponible en: <http://marketingponce.blogspot.com/2009/05/el-empleado-es-un-cliente.html> (15,I,2013).
- 91- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R.: “Estrategia y sociedad”, Harvard Business Review América Latina, 2006, disponible en: <http://proyectojoven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf> (3, VII,2012).
- 92- Preziosa, María Marta: “La Definición de Responsabilidad Social Empresarial como Tarea Filosófica”, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires, Argentina, 2005, en: http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18_19/Cuad18-19-Preziosa.pdf (16, V, 2012)
- 93- Revista digital “Mercadeo.com” (publicación del 14,I,2010), en: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/mapas-de-estrategia/> (22,I,2013).
- 94- Schmidt, Eduardo, et. al.: “Nuestro modo de proceder. Una nueva forma de concebir y desarrollar códigos de ética empresarial en América Latina”, Revista Probidad, N° 13, marzo/abril de 2001, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): op.cit.
- 95- Thompson, Stephanie: “Breast Cancer Awareness Strategy Increases Sales of Campbell’s Soup: Pink-Labeled Cans a Hit with Kroger Customers”, Advertising Age, 3 de octubre de 2006, en: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012).

OTRAS PÁGINAS WEB:

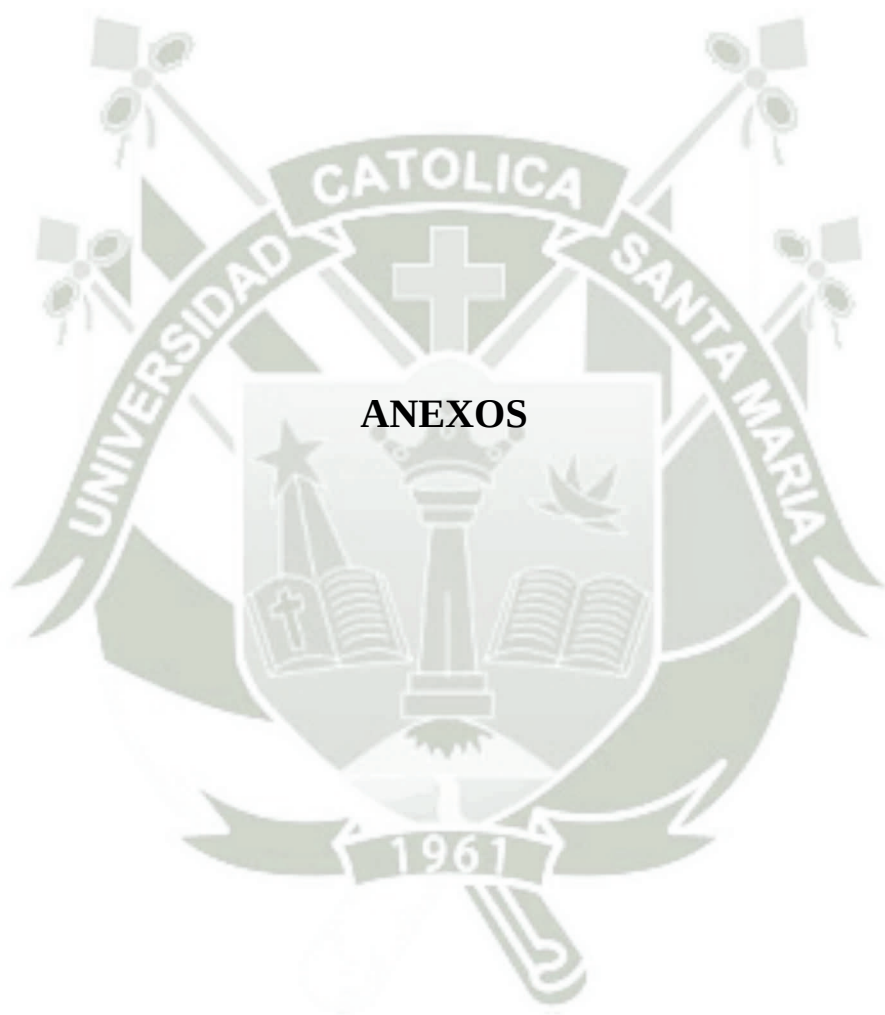
- 96- Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), en: <http://www.accep.org.pe/> (17,V,2012).
- 97- Benedicto XVI: Carta Encíclica “Caritas in Veritate”, Sobre el Desarrollo Humano integral en la caridad y en la verdad, 2009, disponible en:

- http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_sp.html (22,VIII,2012).
- 98- Capital.Cl: “El retail del futuro”, en: <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/el-retail-del-futuro.html> (17,V,2012).
- 99- Catecismo de la Iglesia Católica”, 1992, disponible en: http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s1c1a3_sp.html (10,VII,2012).
- 100- Chiavenato, Idalberto: “Gestión del talento humano”, Editorial McGraw Hill, 2001, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/93356071/1-Gestion-Del-Talento-Humano-CHIAVENATO> (21,VIII,2012).
- 101- Colom, Enrique: “Curso de Doctrina Social de la Iglesia”, Palabra, 2001, disponible en: <http://books.google.com.pe/books?id=yzbXsZlv3WoC&printsec=frontcover&dq=doctrina+social+de+la+iglesia&source=bl&ots=hGX3KgHKtI&sig=Och9SDz5RyMdh9YcipL1Di4TIoo&hl=es&sa=X&ei=pNgWUJmwD42s8ASmjoHQBQ&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=doctrina%20social%20de%20la%20iglesia&f=false> (30,VII,2012).
- 102- Concepto de, Definición de: conceptos y definiciones para tus trabajos (WordPress), en. <http://conceptodefinicion.de/coincidencia/> (29,X,2013).
- 103- Concilio Ecueménico Vaticano II: Constitución Pastoral “Gaudium et Spes” (GS), 1965, disponible en: http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html (14,VIII,2012).
- 104- Congregación para la Doctrina de la Fe: “Instrucción Libertatis conscientia” sobre libertad cristiana y liberación, 1986, en: http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_con_cfaith_doc_19860322_freedom-liberation_sp.html (30,VII,2012).
- 105- Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria (CONAR): “Código de Ética Publicitaria” (2010), en: http://www.conarperu.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=34 (8,II,2013).
- 106- De Souza, Adriana: “Cultura organizacional”, 1998, en: <http://unc.edu.ar/biblio/28.doc> (23,II,2005), en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): op.cit.
- 107- Díaz, Manuel: “Ética en la empresa”, 2003, en: http://www.ocpr.gov.pr/conferencias/indice_coferencias.htm, 15 de setiembre de 2003 (citado el 10,X,2003), en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005).
- 108- Elósegui Itxaso, María: Artículo “La Responsabilidad Social Corporativa en la Encíclica Caritas in veritate del Papa Benedicto XVI y en el derecho de la Unión Europea”, 2011, disponible en: <http://www.almudi.org/Articulos/tabid/475/ID/807/La-Responsabilidad-Social-Corporativa-en-la-Enciclica-Caritas-in-veritate-del-Papa-Benedicto-XVI-y-en-el-derecho-de-la-Union-Europea.aspx> (23,VIII,2012).
- 109- Foro Mundial de Marketing & Ventas (2-3,VI,2010), México. Conferencia de Philip Kotler: “Marketing 3.0”, en: http://palabrasderoca.blogspot.com/2012_07_01_archive.html (29,I,2013).
- 110- G. Pianna: “Acto Humano”, disponible en: http://www.mercaba.org/VocTEO/A/V_acto_humano.htm (10,VII,2012).
- 111- Gil Estallo, M. de los Ángeles y Giner de la Fuente, Fernando: “Cómo crear y hacer funcionar una empresa”, ESIC Editorial, 8° edición, Madrid, 2010,

- disponible en:
http://books.google.com.pe/books?id=k9sSYdxSRp8C&pg=PA324&lpg=PA324&dq=rensis+likert+modelo+participativo&source=bl&ots=CwH0m_9q3s&sig=jgIAf0g2UPo8hPkEjQ9q9LEJks&hl=es&sa=X&ei=8TwpUNDaNU7h0wH1roAQ&ved=0CFUQ6AEwCA#v=onepage&q=rensis%20likert%20modelo%20participativo&f=false (13,VIII,2012).
- 112- [http://assets.coca-](http://assets.coca-colacompany.com/1f/b3/19faf0f440ab9a06f98a079b2f32/COBC_)
[colacompany.com/1f/b3/19faf0f440ab9a06f98a079b2f32/COBC_](http://assets.coca-colacompany.com/1f/b3/19faf0f440ab9a06f98a079b2f32/COBC_)
 - 113- [http://democraciaparticipativa.net/documentos-data-a-](http://democraciaparticipativa.net/documentos-data-a-referenda/documentos-en-espanol/doctrina-social-cristiana/2502-quadragesimo-anno-analisis.html)
[referenda/documentos-en-espanol/doctrina-social-cristiana/2502-quadragesimo-](http://democraciaparticipativa.net/documentos-data-a-referenda/documentos-en-espanol/doctrina-social-cristiana/2502-quadragesimo-anno-analisis.html)
[anno-analisis.html](http://democraciaparticipativa.net/documentos-data-a-referenda/documentos-en-espanol/doctrina-social-cristiana/2502-quadragesimo-anno-analisis.html) (6,III,2013).
 - 114- <http://es.catholic.net/abogadoscatolicos/429/1057/articulo.php?id=18578>
(6,III,2013).
 - 115- [http://noticiasretailperu.blogspot.com/2012/05/arequipa-plaza-norte-](http://noticiasretailperu.blogspot.com/2012/05/arequipa-plaza-norte-beneficiara-unos.html)
[beneficiara-unos.html](http://noticiasretailperu.blogspot.com/2012/05/arequipa-plaza-norte-beneficiara-unos.html) (17,V,2012)
 - 116- <http://partesfotoreflex.com/e-commerce.html> (6,II,2013).
 - 117- <http://www.accep.org.pe/> (17,V,2012).
 - 118- <http://www.aspec.org.pe/> (8,II,2013).
 - 119- <http://www.bsr.org> (14,V,2012)
 - 120- <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/descripcion/> (24,I,2013).
 - 121- [http://www.conarperu.org/web/index.php?option=com_content&view=articl](http://www.conarperu.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=34)
[e&id=16&Itemid=34](http://www.conarperu.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=34) (8,II,2013).
 - 122- http://www.corazones.org/diccionario/padres_iglesia.htm (7,VIII,2012).
 - 123- <http://www.deres.org.uy/home/que-es-rse.php> (14,V,2012)
 - 124- [http://www.ecoportal.net/Eco-](http://www.ecoportal.net/Eco-Noticias/alertamos_sobre_las_bolsas_oxodegradables_que_diferentes_proyectos_estan_proponiendo_masivamente_en_el_pais)
[Noticias/alertamos_sobre_las_bolsas_oxodegradables_que_diferentes_proyectos_es](http://www.ecoportal.net/Eco-Noticias/alertamos_sobre_las_bolsas_oxodegradables_que_diferentes_proyectos_estan_proponiendo_masivamente_en_el_pais)
[tan_proponiendo_masivamente_en_el_pais](http://www.ecoportal.net/Eco-Noticias/alertamos_sobre_las_bolsas_oxodegradables_que_diferentes_proyectos_estan_proponiendo_masivamente_en_el_pais) (25,I,2013).
 - 125- <http://www.esan.edu.pe/qr/> (6,II,2013).
 - 126- <http://www.e-visualreport.com/liderazgo-organizacion.html> (21,I,2013).
 - 127- [http://www.expoknews.com/2009/12/01/historia-de-la-responsabilidad-](http://www.expoknews.com/2009/12/01/historia-de-la-responsabilidad-social/)
[social/](http://www.expoknews.com/2009/12/01/historia-de-la-responsabilidad-social/) (15,V,2012).
 - 128- [http://www.falabella.com/static/site/content/infoComplementaria/proveedor](http://www.falabella.com/static/site/content/infoComplementaria/proveedores/declaracionDeEtica2011.pdf)
[es/declaracionDeEtica2011.pdf](http://www.falabella.com/static/site/content/infoComplementaria/proveedores/declaracionDeEtica2011.pdf) (7,I,2013).
 - 129- [http://www.innpulsos.com/2011/08/30/valor-compartido-e-innovacion-](http://www.innpulsos.com/2011/08/30/valor-compartido-e-innovacion-social-en-la-empresa-12/)
[social-en-la-empresa-12/](http://www.innpulsos.com/2011/08/30/valor-compartido-e-innovacion-social-en-la-empresa-12/) (18,I,2013).
 - 130- [http://www.mallplaza.com/files/pdf/Cdigo_de_etica_del_Grupo_Mall_Plaza](http://www.mallplaza.com/files/pdf/Cdigo_de_etica_del_Grupo_Mall_Plaza_2012.pdf)
[_2012.pdf](http://www.mallplaza.com/files/pdf/Cdigo_de_etica_del_Grupo_Mall_Plaza_2012.pdf) (9,I,2013).
 - 131- http://www.mercaba.org/TESORO/Ambrosio/nabot_el_jezraelita.htm
(8,VIII,2012).
 - 132- [http://www.modaes.es/entorno/20121017/diez-tendencias-que-transforman-](http://www.modaes.es/entorno/20121017/diez-tendencias-que-transforman-el-negocio-del-retail.html)
[el-negocio-del-retail.html](http://www.modaes.es/entorno/20121017/diez-tendencias-que-transforman-el-negocio-del-retail.html) (17,X,2012).
 - 133- [http://www.nestle.in/csv/nutrition/nestle-healthy-kids](http://www.nestle.in/csv/nutrition/nestle-healthy-kids-programme/implementing-nestle-healthy-kids-programme-in-india)
[programme/implementing-nestle-healthy-kids-programme-in-india](http://www.nestle.in/csv/nutrition/nestle-healthy-kids-programme/implementing-nestle-healthy-kids-programme-in-india) (31,I,2013).
 - 134- [http://www.ocu.org/alimentacion/adelgazar/noticias/dieta-dukan-no-](http://www.ocu.org/alimentacion/adelgazar/noticias/dieta-dukan-no-funciona-en-el-80-de-los-casos544244)
[funciona-en-el-80-de-los-casos544244](http://www.ocu.org/alimentacion/adelgazar/noticias/dieta-dukan-no-funciona-en-el-80-de-los-casos544244) (Artículo publicado el 27,VI,2011 y citado el
día 8,II,2013).
 - 135- <http://www.oem.com.mx/diariodelsur/notas/n1718573.htm> (5,II,2013).
 - 136- <http://www.parquelamramani.com/nosotros/1/bienvenidos> (17,V,2012).
 - 137- <http://www.peru2021.org/peru-2021/quienes-somos.html> (15,V,2012).
 - 138- http://www.proesmin.com/codigoetica/codigo_etica_pem.pdf (7,I,2013).
 - 139- <http://www.realplaza.pe/nosotros.php?tipo=2&idl=2> (17,V,2012)

- 140- <http://www.renault.com.co/SOFASADIRECTORY/capituloI.html> (7,I,2013).
- 141- <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1294739&page=45> (17,V,2012)
- 142- <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=637037> (17;V,2012).
- 143- http://www.upch.edu.pe/vrinve/duict/ofi_etica.asp (9,I,2013).
- 144- <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/diplomados/ampliacionx.php?iddiplomado=76> (5,II,2013).
- 145- <http://www.usa.gov/gobiernousa/directorios/organizaciones/union-consumidores.shtml> (8,II,2013).
- 146- <http://www.wiziq.com/tutorial/29462-balance-score-card-Supermercados-WONG> (24,I,2013).
- 147- <https://www.wong.com.pe/pe/supermercado/bienvenidos.html> (24,I,2013).
- 148- <https://www.wong.com.pe/pe/supermercado/calidad.html> (24,I,2013).
- 149- <https://www.wong.com.pe/pe/supermercado/comunidad.html> (24,I,2013).
- 150- INDECOPI: “Principales derechos como consumidores”, disponible en: http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=12&JER=137 (31,I,2013).
- 151- Juan Pablo II: “Discurso a los trabajadores y empresarios”, Barcelona, 7 de noviembre de 1982, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/speeches/1982/november/documents/hf_jp-ii_spe_19821107_lavoratori-imprenditori_sp.html (16,I,2013).
- 152- Juan Pablo II: “Sollicitudo rei socialis”, 1987, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis_sp.html (30,VII,2012).
- 153- Juan Pablo II: Carta Encíclica “Centesimus Annus”, 1991, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_sp.html (21,VIII,2012).
- 154- Juan Pablo II: Carta encíclica “Laborem exercens”, 1981, en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_sp.html (1,VIII,2012).
- 155- Juan XXIII: Carta Encíclica “Pacem in Terris”, 1963, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_11041963_pacem_sp.html (14,VIII,2012).
- 156- Juan XXIII: Carta Encíclica Social “Mater et Magistra”, 1961, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater_sp.html (13,VIII,2012).
- 157- León XIII: Carta Encíclica “Rerum Novarum”, 1891, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_sp.html (10,VIII,2012).
- 158- Lozano, J. F. y Siurana, J. C.: “Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones”, 2000, en: Papeles de Ética, Economía y Dirección, n° 5, disponible en: <http://www.eticaed.org/12Lozano-Siurana00.pdf> (8,I,2013).
- 159- Miles, Andrew D.: “Diccionario de Economía y Empresa” Inglés-Español, Español-Inglés, Gestión, Barcelona, España, 2002, en: <http://books.google.com.pe/books?id=TIjnfXVhl84C&pg=PA36&dq=shopping+mall+espa%C3%B1ol&hl=es&sa=X&ei=1Jy2T8jbI6ON6QHY8O3ZCg&ved=0CEYQ6AEwAQ#v=onepage&q=shopping%20mall%20espa%C3%B1ol&f=false> (17,V,2012).

- 160- Pablo VI: Carta Apostólica “Octogesima Adveniens”, 1971, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/apost_letters/documents/hf_p-vi_apl_19710514_octogesima-adveniens_sp.html (16,VIII,2012).
- 161- Pablo VI: Carta Encíclica “Populorum Progressio”, 1967, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum_sp.html (16,VIII,2012).
- 162- Paladino, Marcelo: “La responsabilidad de la empresa en la sociedad”, Ariel Sociedad económica, Buenos Aires, 2004, en: Preziosa, María Marta (2005): op.cit.
- 163- Pin Arboledas, José Ramón: “Ética y referencia en la administración pública”, 2001, en: http://www.iese.edu/en/files/6_3894pdf (20,X,2005), en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006).
- 164- Pío XI: Carta Encíclica “Quadragesimo Anno” sobre la restauración del orden social, 1931, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/pius_xi/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno_sp.html (13,VIII,2012).
- 165- Pontificio Consejo Justicia y Paz: “Compendio de la DSI”, 2005, disponible en: http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html#CAPÍTULO CUARTO (1,VIII,2012).
- 166- RyC Consultores: “Cultura empresarial”, disponible en: <http://www.gestionryc.com.ar/orcultura.php> (28,VIII,2012).
- 167- Real Academia Española: “Diccionario de la Lengua Española” versión web, vigésimo segunda edición, 2001, en: <http://lema.rae.es/drae/> (28, VIII, 2012).
- 168- Soaje Ramos, Guido: “El grupo Social”, Cátedra Filosofía Social, Facultad de Filosofía, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires. Apunte de clase no publicado, 1969, en: Preziosa, María Marta (2005).
- 169- Tomás de Aquino: “Suma Teológica” versión web, disponible en: <http://hjjg.com.ar/sumat/c/c77.html> (24,VII,2012).
- 170- Treacy, Michael & Wiersema, Fred: “The Discipline of Market Leaders”, Perseus Publishing, 1997, en: http://www.12manage.com/methods_valuedisciplines_es.html (21,I,2013).



ANEXOS

ANEXO N°1

PROYECTO DE TESIS

I. PREÁMBULO

En estos últimos tiempos en lo que respecta al funcionamiento organizacional competente de las instituciones humanas, se apunta a cumplir una serie de objetivos o tareas que hagan de dichas instituciones empresas eficientes, que tomen conciencia de sí mismas, de su entorno y de sus impactos en la sociedad. De tal manera que se tienda a dejar de lado cierto egocentrismo organizacional del pasado (aún no tan lejano).

Esta reflexión organizacional, producto de la conciencia moral, debe desembocar en una estructura moral de funcionamiento global, que actualmente conocemos como Responsabilidad Social Empresarial, cuya finalidad se evidencia en una gestión corporativa que se preocupe de sus recursos humanos y materiales, y de los impactos de sus decisiones “hacia dentro” y “hacia afuera”.

La Iglesia Católica no es ajena, en lo absoluto, a la conducta humana en la empresa. Por tanto, constituye una necesaria obligación de los creyentes dejarse iluminar por las orientaciones propositivas eclesiales, y para los no creyentes debe constituir una alternativa humanista de funcionamiento organizacional (ética civil).

Teniendo en cuenta las orientaciones eclesiales de la conducta humana en las diversas organizaciones, surge la necesidad de aplicar el contenido moral de lo que se llama responsabilidad social empresarial al retail actual, a partir de una correcta articulación entre vida cristiana y éxito empresarial, o mediante la conexión adecuada entre ética y competitividad corporativa.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA:

1.1. Enunciado del problema:

APLICACIÓN DEL CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA EN EL RETAIL MODERNO. AREQUIPA, 2012

1.2. Descripción del Problema:

1.2.1 Campo, Área y Línea de Acción

- a. **Campo:** Ciencias Sociales
- b. **Área:** Gerencia Social y Recursos Humanos
- c. **Línea:** Moral Católica de la Empresa

1.2.2 Análisis de variable

El estudio de investigación contiene dos variables:

VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES
I. Contenido Moral de la Responsabilidad Social Empresarial con Perspectiva Católica <i>(Lineamientos de conducta humana organizacional iluminados por la verdad del Evangelio y las orientaciones sociales de la Iglesia Católica)</i>	Rasgos de aproximación, coincidencia o disconformidad en la aplicación:	
	1. Fundamento y Obligación de la Moral Empresarial. (Indica el porqué de la necesidad del ejercicio de la Responsabilidad Social empresarial desde un auténtico sistema ético-moral de referencia)	- <i>Moralidad de los Actos Humanos en la Empresa.</i> - <i>Derechos Humanos, Justicia Social y Práctica de la Religión.</i> - <i>Corresponsabilidad de los miembros de la empresa.</i>

	2. Código y Comité Ético-Moral Empresarial. (Las orientaciones sociales de la Iglesia Católica en lo referente a la conducta humana en la empresa y la estrategia de generación de valor, deben reflejarse concretamente en declaraciones corporativas de conducta y ser institucionalizadas a través de equipos que privilegien tal comportamiento).	- <i>Valores y Beneficios Inherentes al Código.</i> - <i>Funciones, Posibilidades y Limitaciones del Comité.</i>
	3. Liderazgo Moral Corporativo. (Capacidad óptima de Gestión de las empresas que tienen como finalidad, el desarrollo integral de sus recursos y satisfacción de sus grupos de interés; por ello, consideran una perspectiva humanista en la toma de decisiones internas y externas)	- <i>Características de la Ética-Moral Empresarial.</i> - <i>Estrategia y Éxito Empresarial.</i>
	Criterios que favorecen la aplicación:	
II. Retail Moderno (Estructura organizacional comercial actual de venta minorista)	1. Moralidad en la Acción Lucrativa (El acto de vender se evidenciará bueno o malo, moralmente hablando, en la medida que se parta de una concepción integral del ser humano o sólo se enfoque en el lucro desenfrenado)	- <i>Marketing para la Venta Responsable.</i>
	2. Retail Moderno en Acción Moralizante (El negocio del retail actual debe estar respaldado y nutrido de un sistema moral de referencia, para poner en acción su estrategia particular y, a la vez, enmarcarla en el contexto de la RSE. Preocupándose, además de sí mismo, en la edificación de una sociedad integralmente desarrollada)	- <i>Iniciativa Empresarial.</i> - <i>El Precio Justo.</i>
	3. Responsabilidad Social Individual del Cliente. (En todo acto humano se requiere del libre consentimiento para tomar o rechazar alguna decisión, que favorezca al ejercicio de la responsabilidad social integral, desde la unión de responsabilidades tanto individual como colectiva. Por lo que la relación del cliente con empresas socialmente responsables, se dará con el poder de su elección.)	- <i>Obligación a la Educación del Cliente.</i>

1.2.3 Interrogantes básicas

- a. ¿Cuáles son los rasgos de aproximación, coincidencia o disconformidad en la aplicación del contenido moral de la Responsabilidad Social Empresarial con perspectiva católica en el retail moderno?*
- b. ¿Cómo identificar los criterios que favorecen la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial con perspectiva católica en el retail moderno?*
- c. ¿Existe correlación alguna entre la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica y el retail moderno?*

1.2.4 Tipo y Nivel del problema

Documental, Explicativo, coyuntural y relacional.

1.3 Justificación

En la contemporaneidad de nuestros días en los que parece gobernar la maquiavélica frase “el fin justifica los medios”, es necesario hacer notar que las instituciones creadas por el hombre deben apuntar al mismo ser humano como su fin; de tal manera que entre en juego una voluntad moral social iluminada por la fe católica, que no aparece como freno al interés de éxito del retail moderno sino al contrario, como alentadora de su provecho y funcionamiento a partir de estructuras organizacionales humanizantes.

La importancia de la presente investigación documental radica, fundamentalmente, en la necesidad del establecimiento de una correcta articulación entre la ética-moral empresarial, que comporta de suyo la responsabilidad social corporativa, y el éxito organizacional. Con el fin de humanizar, cada vez más, la proyección-intención lucrativa que de propio pertenece al sector de retail moderno, en atención a la naturaleza y dignidad humanas con sus diversas implicancias en la vida diaria.

En el año 2010 nuestra ciudad de Arequipa fue testigo de la apertura de tres grandes centros comerciales (shoppings malls), y se están construyendo dos grandes recintos más y otros comercios en formatos “stand alone” (que no se encuentran dentro de un mall); por ello, el tema a investigar resulta de una gran actualidad. Por otro lado, ya que si bien es positiva la instalación de este tipo de comercio moderno para el desarrollo económico y social de nuestra ciudad, es aún más interesante conocer la filosofía empresarial que motiva y sostiene la cultura organizacional de cada uno de estos minoristas modernos. A fin de establecer si dicha actitud de los dirigentes empresariales, que tienen la batuta del retail moderno, comporta moralidad que, a su vez, será reflejada en cada una de las decisiones que ellos tomen y en los impactos que dichas decisiones provoquen en sus empresas y grupos de interés o relación; además de notar si existe o no, como parte de su estilo de vida corporativa, la preocupación “estratégica” por el entorno social en el cual se adscriben.

En tal sentido, resultaría muy interesante constatar que dichas organizaciones empresariales de fin lucrativo se encontrarían, en cierto modo, aproximadas, influenciadas por algunas orientaciones morales de conducta organizacional, provenientes de la amplia y cuidadosa reflexión social de la Iglesia Católica o coinciden, al menos, en algunos puntos.

Orientaciones surgidas del pensamiento moral-social eclesial de motivación sobrenatural, que aporta una concepción antropológica profunda a la ley natural o al sistema conductual civil, que no debe encerrarse en sí mismo rechazando la bondad de la religión rectamente vivida. Ésta se evidencia como una alternativa de trascendencia para el ser humano, practicada libremente en los ámbitos público y privado como derecho humano fundamental, dentro del contexto de un diálogo fecundo entre moral católica y ética civil.

2. MARCO CONCEPTUAL:

2.1. Responsabilidad Social Empresarial

Nos encontramos en el cambiante contexto actual que se caracteriza por su elevado nivel de tecnología, que ha producido un modo de vivir pragmatista, minimalista y competitivo. Por ende, también nos vemos inmersos en la conformación y desarrollo de nuevos conceptos en diversas áreas de la investigación. Se corre el riesgo de caer en la veloz vorágine generacional moderna que, podría afectar al ser humano en su modo de concebirlo y tratarlo en las diversas instituciones humanas.

Ante la exigencia de ser competitivas, dichas organizaciones se han propuesto como metas supremas, una constante y sostenible eficiencia y efectividad en su funcionamiento global. Al analizar conceptos de *eficiencia*, *eficacia*, *calidad*, *sostenibilidad*; están empezando a volcar su interés, ayudadas por consolidados sistemas morales y éticos, en la urgente necesidad de articular a la técnica el valor de la persona humana, que es el fin de sus propias instituciones. En este sentido, corresponde reclamar un diseño organizacional basado en deberes y derechos individuales y sociales, que se cristalicen en la toma responsable de decisiones corporativas, a fin que los efectos de tales decisiones produzcan hacia dentro (la empresa misma) y hacia afuera (comunidad humana y naturaleza), la propiciación de una satisfacción compartida entre la organización y la sociedad. Por tanto, el significado de *eficiencia organizacional* se enriquece al considerar en su verdadero sentido el valor trascendente de la persona humana y de las respuestas corporativas acertadas, ante este nuevo concepto de “ser una empresa socialmente responsable”.

De este modo, se evidencia la necesidad de reunir ciertas características en el comportamiento y funcionamiento organizacional, que constituyan un concepto (cada vez más enriquecido) de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).

Buscar una definición esencial de RSE a partir de una tarea intelectual, filosófica en su intención y precisa en su elaboración, con la finalidad de mostrar la naturaleza íntima de esa realidad, se ha propuesto la docente e investigadora del

Programa Ética y Empresa de la Pontificia Universidad Católica Santa María de los Buenos Aires de Argentina, María Marta Preziosa, que afirma¹⁵:

Los discursos de RSE tienen siempre algún presupuesto teórico, más o menos explícito, sobre diferentes dimensiones de la Ética Empresarial: *el ser, los fines, el bien de las instituciones empresarias, la economía y la sociedad*. Dado que dichas dimensiones tienen un orden de prioridad –la metafísica y la ética fundan las restantes–; apuntamos brevemente a continuación, cuáles son dichas dimensiones:

- 1) **Dimensión metafísica de la RSE:** haciendo pie en la filosofía social, la cuestión central busca saber qué es la empresa en tanto grupo social, como naturaleza interpersonal y comunitaria, y cuál es su finalidad, carácter, lugar y función en la sociedad.
- 2) **Dimensión ética de la RSE:** la cuestión de la concreción del bien en la empresa, se centra en las virtudes personales de los directivos y en los *ethos*, culturas y estructuras organizacionales que se constituyen en un entrono apropiado para decisiones responsables o justas.
- 3) **Dimensión moral de la RSE con perspectiva Católica¹⁶:** se ha de entender como los lineamientos de conducta humana organizacional iluminados por la verdad del Evangelio, plasmados en las orientaciones sociales de la Iglesia Católica, que han de integrarse al modo de vida corporativo. Por tanto, busca la articulación de las enseñanzas eclesiales sobre la conducta humana en la empresa y la toma de decisiones organizacionales, reflejadas en un impacto que es considerado, de modo compartido (empresa y sociedad), como positivo.
- 4) **Dimensión administrativo-económica de la RSE:** enfoca a la empresa como organización con fines de lucro y con un “objeto social” que, dentro de

¹⁵ Las siguientes líneas han sido compiladas de: Preziosa, María Marta (2005): “*La Definición de Responsabilidad Social Empresarial como Tarea Filosófica*”, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires, Argentina, págs. 41-57. Disponible en: http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18_19/Cuad18-19-Preziosa.pdf (16, V, 2012).

¹⁶ La autoría de esta dimensión pertenece al graduando.

un sistema económico y legal, es conducida hacia su fin mediante sus autoridades formales y líderes. En su desempeño, la organización interactúa con otros agentes económicos y sociales en el marco de variables macroeconómicas y legales.

5) Dimensión jurídico-social de la RSE: el marco jurídico les otorga a la empresa y a sus *stakeholders*¹⁷ derechos, deberes y legitimidad. Asimismo, las prácticas de la industria o el sector otorgan un estándar de conductas deseables para la correcta operación en el mercado y la protección de dichos derechos y deberes. Además, el desempeño actual de la empresa puede –o no- ser legitimado por las expectativas sociales, tal desempeño puede ser medido por algunos estándares consensuados.

Hagamos un breve paréntesis para señalar más claramente qué son los *stakeholders*:

Una de las contribuciones teóricas más significativas y de rápido éxito presentada por la ética empresarial consiste en la elaboración de un nuevo concepto. En asonancia con el vocablo *stockholder* que indica el accionista o el poseedor de una cuota de capital de una empresa, ha sido en efecto el acuñado término *stakeholder* para designar a todos aquellos cuyos intereses o derechos son de alguna manera tocados por la actividad de una empresa.¹⁸

En esta perspectiva, la teoría de los stakeholders se propone superar la concepción privada de la empresa que privilegia el interés del propietario –es decir la maximización del beneficio- y promueve, en cambio, una representación que da adecuado reconocimiento al rol, con los correspondientes derechos y deberes, de los múltiples sujetos que de manera diversa “tienen una parte” en el funcionamiento de una empresa. En tal sentido son *stakeholders* de la empresa,

¹⁷ [También llamados grupos de interés]. Son los distintos grupos de personas, accionistas, trabajadores, consumidores, comunidad, etc. que podrían verse afectados de manera distinta –de acuerdo a sus propios intereses- por las acciones y decisiones de las empresas. En: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): “*Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible*”, Universidad del Pacífico, Lima, Perú, pág. 104

¹⁸ Manzone, Gianni (2007): “*La responsabilidad de la empresa. Business Ethics y Doctrina Social de la Iglesia en diálogo*”, Universidad Católica San Pablo (UCSP), Arequipa, pág. 55

además de los accionistas, también los dirigentes o managers a distintos niveles, los trabajadores dependientes, los clientes, los consumidores, los proveedores, las otras empresas competidoras, la comunidad local sobre cuyo territorio opera la empresa, la sociedad civil entera. El uso del concepto de *stakeholder* refleja una visión más comprensiva de la empresa, representándola como una amplia red de relaciones frecuentemente también conflictuales: la justa composición de los conflictos exige que ningún interés legítimo sea arbitrariamente ignorado o sobrevalorado, y deja espacio a órdenes de prioridades cada vez diferentes¹⁹. Es decir, que el tipo de relaciones entre todos los stakeholders para su subsistencia permanente requiere que tal carácter se encuentre regido por los principios de la justicia y el bien común; exigencia surgida de una concepción de empresa centrada en la dignidad de la persona humana:

1. *La empresa, porque es una institución humana, tiene varios miembros y no un solo propietario.*
2. *Los miembros o personas implicadas en la empresa no sólo persiguen intereses económicos sino también otros no económicos. Ni tampoco su propio interés excluye necesariamente los intereses de los demás.*
3. *Más que un nexo de relaciones contractuales, la empresa se define con más propiedad como una comunidad de personas, cada una de las cuales está dotada de una dignidad única.*
4. *El propósito de la empresa no es maximizar la riqueza del accionista sino proporcionar una oportunidad para que las personas implicadas en ella se desarrollen tanto material como moralmente a través de las relaciones que establecen.*²⁰

Veamos ahora qué señala María Marta Preziosa sobre la palabra **“Responsabilidad”**:

Primero, refiere la etimología citando a Paola Scarinci: la palabra **“responsabilidad” deriva del verbo latino “respondeo”, que significa “responder”: a su vez, el sufijo “abilis” indica la condición de ser “capaz”.** Por lo tanto, ser responsable significa que se tiene la capacidad de respuesta. **Responsabilidad, es entonces, la capacidad de respuesta como hábito [...], el**

¹⁹ Manzone, Gianni (2007): op.cit., págs. 123-124

²⁰ Frontodona, Joan y Sison, Alejo J. (2007): “Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común”, pág. 24, en: Revista “Empresa y Humanismo” Vol. X (publicada en febrero de 2007), pág. 92, disponible en: dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/9795/.../REH_X_2_07_03.pdf... (12,III,2013).

sentido etimológico se ha enriquecido de este modo con connotaciones morales, pues indica una característica estable de la disposición de actuar: la persona responsable “habitualmente responde bien”. Hablamos de responsabilidad sólo cuando las respuestas tienden a ser las mejores²¹.

La autora señala tres **elementos o notas que caracterizan al concepto de responsabilidad**: 1) *es una cualidad del vínculo entre sujetos racionales* 2) *de naturaleza social* 3) *en busca de un fin realizable en común.*

- 1) ***La responsabilidad en tanto radicada en un sujeto racional:*** la responsabilidad parece ser una cualidad propia sólo de sujetos racionales. Estos son habilitados por dicha calidad a reconocerse autores de sus actos y, por tanto, pueden dar respuesta de los mismos [...] Esta racionalidad hace posible la distinción del bien y permite que estos sujetos puedan vincularse haciendo el bien y evitando el mal, considerando al otro como fin o destinatario de su acción y no como un mero medio o instrumento.
- 2) ***La responsabilidad en tanto realizada en la naturaleza social del hombre:*** siguiendo a Soaje Ramos (1969)²², afirma que naturaleza social no es la costumbre social, sino un principio de orientaciones hacia fines naturales o perfectivos del hombre en la sociedad. La existencia de dicha naturaleza se basa en los siguientes argumentos aristotélicos: *la dependencia del hombre del concurso de los otros en su promoción, la realidad de la comunicación humana y la posibilidad del mutuo amor de benevolencia que ampliado a la sociedad toda se transforma en amistad cívica.* A estos argumentos, santo Tomás de Aquino agrega la *obligación moral por ley natural a la vida social* [...] Consideramos que el tercer elemento clave de la responsabilidad es su referencia al “otro”. Frente al otro es que reconozco la autoría, frente al otro cumplo un rol y las obligaciones que se esperan del mismo. Además mi cumplimiento le genera, o no, confianza al otro. La responsabilidad es,

²¹ Sacarinci, Paola (2004): “*Responsabilidad empresarial-responsabilidad personal*”, pág. 63, en: Preziosa, María Marta (2005): op.cit., págs. 42-43

²² Soaje Ramos, Guido (1969): “*El grupo Social*”, Cátedra Filosofía Social, Facultad de Filosofía, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires. Apunte de clase no publicado, en: Preziosa, María Marta (2005): op.cit., pág. 44

entonces, una vocación existencial, es respuesta a la llamada del otro y a la propia. Nuestra tendencia necesaria y natural nos llama a una respuesta personal y libre. Llamada única e irreplicable en tanto cada persona lo es, y que implica asumir una respuesta generosa de servicio.

3) ***La responsabilidad en tanto contempla la finalidad:*** el fin es el que nos pone en relación con los otros. Siguiendo a Sergio Castaño (2002)²³, la autora señala que *el fin común crea los fines particulares*, en cuanto los posibilita, porque si no hay asociación, no se producen; y a su vez los fines particulares son causa del fin común. Por otra parte, el grado de la consecución del bien buscado dependerá de cómo sean los miembros del grupo y cómo se hayan ordenado para lograr el fin. El resultado de la acción conjunta redundará en una más plena consecución del fin particular. Los bienes particulares (talentos, formación, entrega, laboriosidad) son algunas de las causas del bien común.

La autora afirma que ese vínculo yo-tú, que es en realidad un nosotros en busca de un fin común, es lo que lo convierte en obligación moral. De este tercer y último elemento de la responsabilidad tomamos, entonces, su dimensión normativa: *la fraternidad o amistad cívica como mandato*.

A continuación la autora -Preziosa- se encarga de analizar la palabra “responsabilidad” desde las categorías aristotélicas de ***género y diferencia específica***:

En cuanto al **Género**, significa una categoría inmediatamente superior a la cual pertenece lo definido; en cuanto a Diferencia específica, es aquella que lo distingue de las restantes realidades denotadas por el género. De este modo, consideramos como género superior de responsabilidad a: la “cualidad” y la “relación”. La cualidad es el accidente que modifica intrínsecamente a la sustancia, haciéndola ser de un modo u otro. Los hábitos son un tipo o especie de la cualidad. Por otra parte, la relación es el accidente cuya naturaleza consiste en la referencia u ordenación de una sustancia a otra (*ese ad aliud o ese ad*).

²³ Castaño, Sergio Raúl (2002): “*El Estado como realidad permanente*”, Editorial La Ley, Buenos Aires, en: Preziosa, María Marta (2005): op.cit., pág. 45

La **responsabilidad es un hábito operativo o virtud** que nos relaciona con otros (**cualidad**), pero esta se manifiesta en –y surge de– una relación real. Dicha relación podemos analizarla en sus elementos: *a) el sujeto responsable b) el término (algo o alguien) c) la relación en sí misma (es responsable de) y d) el fundamento de dicha relación.*

El fundamento de dicha relación de responsabilidad parece ser el fruto de una acción habitual del sujeto realizada sobre o hacia (*ad*) el otro, el prójimo. Dicha acción objetiva, sostenida por la intención del sujeto, genera cualidad y perfección bajo la forma de hábitos, esto es, resultados buenos objetivos sobre otros y también sobre quien realiza establemente dichas acciones.

En cuanto a la **Diferencia específica** de la responsabilidad, decimos que ésta es parte de la justicia. Si lo específico de la responsabilidad es el “cuidar”, el “hacer crecer”, es un acto de justicia darle al otro esa posibilidad. Por otra parte, la justicia, como virtud, es la voluntad permanente de dar al otro lo que le corresponde (*suum*), no sólo en virtud de pactos o contratos, sino en tanto persona. ***La responsabilidad es por ello virtud de la fecundidad, de la conciencia de mi autoría en el concurso de la promoción del otro, del ejercicio de la paternidad o maternidad del otro en cuanto hermano (fraternidad) y de la aristotélica amistad cívica.***

A continuación la autora María Marta Preziosa señala dos **elementos básicos o esenciales en la RSE**:

1- una cosmovisión implícita o explícita que fundamenta normativamente cómo ha de ser el comportamiento empresarial en la sociedad; y **2- una invitación al cambio de comportamiento empresarial**, con acciones que vayan más allá de la ley. Estas notas pueden ser interpretadas ética y metafísicamente. La primera nota tiene un componente de “**necesidad**”, pues preguntarse qué ha de ser lo bueno y qué fines han de ser cumplidos remite a un orden implícito que debe ser logrado en la sociedad. La segunda nota refiere a un aspecto de “**libertad**” o contingencia del comportamiento empresarial, es decir, a la posible respuesta a esa obligación moral.

- 1) **Una cosmovisión económico-social:** una visión de orden económico-social es una teoría sobre la estructura de la realidad comunitaria que posee componentes descriptivos y normativos referidos a distintas dimensiones. Además de la económica y la política, está la dimensión ética –que concierne al fin, el bien, el significado y el sentido- y la específicamente social, esto es, cómo se integran o aíslan personas e instituciones.

- 2) **Una invitación al cambio:** aquí se presenta la RSE como una norma reflexiva, más con un sentido aspiracional que de obligación y como una exigencia de la sociedad a la empresa [...] La invitación a las empresas consiste en que estas deben considerar un espectro más amplio de obligaciones que las que tienen con sus propietarios o accionistas. Estas obligaciones con la sociedad van más allá de los límites tradicionales de acción y responsabilidad y suponen una visión ampliada del trabajo y la empresa, que debe satisfacer o exceder las expectativas, éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad deposita en ellos. La invitación consiste también en que la empresa «se haga cargo» del modo en que ha elegido hacer negocios. Este modo, asentado en su cultura interna y visible en los vínculos resultantes con sus *stakeholders*, constituye la *identidad moral de la empresa* como grupo humano que influye e interactúa con su medio social creando o destruyendo valor y valores.

En cuanto al **género y diferencia específica de la RSE** la misma autora señala que, lo específico de esta es *su ser relacional* y comporta cuatro elementos: *el sujeto, el término, la relación misma y su fundamento*. ¿Qué tipo de sujeto y de término forman la relación en la RSE? La primera dificultad que se nos presenta aquí es que el “sujeto” de esta relación es la empresa y no una persona. Otra cuestión, no menor, es si el “término” de la relación es la sociedad y en qué sentido lo es [...] El término de la relación de RSE cuyo sujeto es la sociedad y, obviamente, esta incluye a la misma empresa. En este sentido, M. Paladino - señala la autora-, acuña el término **“responsabilidad de la empresa en la sociedad”**²⁴ (RES), que especifica un poco más el sujeto y el término de la

²⁴ Paladino, Marcelo (2004): “La responsabilidad de la empresa en la sociedad”, Ariel Sociedad económica, Buenos Aires, en: Preziosa, María Marta (2005): op.cit., pág. 51

relación. Empresa y sociedad son interdependientes y por ende sus *stakeholders* son término de esa relación de responsabilidad [...] Si responsabilidad es hacer crecer al otro en cuanto otro, como fin en sí mismo, la **RSE** pareciera que es, entonces, **la obligación (y aspiración) ética de la empresa de crecer ella misma en cuanto sistema de stakeholders. La RSE se inscribe en una vocación por el desarrollo humano de la organización empresaria en respuesta al llamado de interdependencia con la sociedad.**

La **extensión del concepto de RSE** -afirma la misma autora-, sería todas las actividades empresarias concretas que son señaladas por el concepto de RSE. La preocupación por limitar el alcance y el dominio del concepto se explica, en parte, por la necesidad de aplicación. ¿Qué pueden la ley y la sociedad reclamar o atribuir como obligación a una empresa? Y por otra parte, dicha limitación es necesaria para saber hasta dónde la RSE, en tanto mandato moral, ha de exceder la ley [...] La dificultad de la delimitación de la extensión, proviene de que la RSE es un concepto realizable en la praxis humana y con carga normativa, y delimitar su alcance depende de la cuestión de los fines, que pueden entenderse de distintas formas: la naturaleza de las cosas y sus fines perfectivos se presentan valiosos y deseables para la inteligencia y la voluntad humanas, el efecto medible de la decisión la hace moralmente válida para una cantidad de beneficiarios, *el fin es una motivación percibida por la subjetividad* que resalta el “desde dónde” el sujeto se enfrenta a ese objeto buscado. En este sentido, María Preziosa propone dos delimitaciones de las acciones empresarias:

- 1) **Delimitación teleológica de la extensión del concepto de RSE:** siguiendo a Balián²⁵ -la autora- señala que si consideramos a la RSE no como algo que se agrega a lo económico, sino como intrínsecamente social, “puede manifestarse en distintos niveles, desde un mínimo cumplimiento con la ley, hasta la realización de acciones que contribuyen al bien común e incluso pudiéndose generar un itinerario de crecimiento. Este itinerario tiene cuatro niveles: a) *interés propio comercial* b) *“beneficios inmediatos”* a

²⁵ Balián, Beatriz (2004): “Responsabilidad social empresarial: un estudio empírico de 147 empresas”, Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Documentos de trabajo, serie F, n°1, en: Preziosa, María Marta (2005): op.cit., pág. 53

beneficiarios agregados a los negocios regulares c) beneficios otorgados a largo plazo y d) el nivel máximo es el de promoción del bien común (por ej. salud y desarrollo), con lo cual ni hay beneficiarios reconocibles inmediatos para la empresa, pero se contribuye al mejoramiento de la comunidad en general.

2) ***División arqueológica de la extensión de RSE:*** nos referimos aquí –afirma Preziosa– a lo “arqueológico” como aquello “desde lo cual” surge la intención, el deseo del sujeto responsable. Refiriéndonos a la empresa, lo arqueológico sería la materia o el lugar no consciente (subjetividad o intimidad) donde radican las motivaciones y el estilo de decisión de las personas que componen la organización.

Por tanto, –infiere María Marta Preziosa– que para **definir la extensión del concepto de RSE**, decimos que son todas aquellas actividades propias del negocio de la empresa y aquellas no explicables por la mera lógica legal o de mercado sino por la *responsividad*²⁶ enraizada en la identidad empresarial; contribuyendo así al desarrollo social de la corporación y de sus *stakeholders*.

A modo de síntesis –termina afirmando M. M. Preziosa–, que ***la RSE es el carácter ético de la actuación de la empresa vista desde su relación con la sociedad, anclada en una cierta autoría organizacional –análoga a la autoría personal y en su desempeño racional y diligente, respetuoso y proactivo en el desarrollo humano en la sociedad–. Supone una consideración de la naturaleza y fin de la empresa en tanto organización conducida por sus directivos hacia el cumplimiento de su función social. La RSE incluye la obligación (y aspiración) de crecer ella misma en tanto sistema de stakeholders, el cumplimiento de sus responsabilidades económicas y legales en sus actividades centrales y se desarrolla con un sello propio basado en su cultura e identidad discrecional y limitada por aquello que ella puede hacer*** (“puede” en sentido positivo y como norma “negativa”).

²⁶ Del inglés *responsiveness*, significa las acciones responsables que pasan a formar parte del ser de la empresa. Término acuñado por: Lozano, Josep (1999): “*Ética y Empresa*”, Trotta, Madrid, en: Preziosa, María Marta (2005): op.cit., pág. 53

Hasta aquí el análisis metafísico de María Marta Preziosa.

Como hemos podido apreciar, el contenido esencial de la RSE es siempre de carácter ético-moral que comporta una relación fraterna entre los miembros de la empresa y la sociedad en la cual está inserta; además, tal relación forma parte de la identidad corporativa, carácter obligatorio en toda empresa que apunta al éxito bien entendido, es decir, que favorezca al *carácter de satisfacción compartida* entre la sociedad y la empresa. De tal manera que dicho modo de proceder se convierta en una estrategia peculiar, parte fundamental de la identidad empresarial. Es así que, *“la RSE estratégica también libera valor compartido al invertir en aspectos sociales de contexto que favorecen la competitividad de la empresa. Se desarrolla una relación simbiótica: el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente. Normalmente, cuanto más estrechamente vinculado está un tema social con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad”*²⁷. Desde esta perspectiva se puede llamar también RSE a la: ***“Capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social, en forma tal, que resulten mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad”***²⁸

Enriqueciendo nuestro marco conceptual consideremos, ahora, el concepto de **Responsabilidad Social** del cual se desprenderá su proyección en las instituciones humanas.

En efecto, se entiende por *Responsabilidad Social a una filosofía, una actitud o forma de ver la vida que implica que tomemos en cuenta el efecto que nuestras acciones y decisiones tienen sobre el entorno físico y social. En otras palabras, ser socialmente responsable significa ser consciente del daño [o beneficio] que nuestros actos pueden ocasionar a cualquier individuo o grupo social*²⁹.

²⁷ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): “Estrategia y sociedad”, Harvard Business Review América Latina, pág. 12, en : <http://proyectojoven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y-SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf> (3, VII,2012)

²⁸ Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): “La Cultura Ética en la Empresa: El Desafío de la Nueva Cultura Empresarial”. Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos N°1, Ediciones Paulinas Bogotá, Colombia. Pág. 44

²⁹ Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): “Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible”, Universidad del Pacífico, Lima, Perú, Pág. 103

También debemos considerar los efectos en nuestro entorno de vida llamado naturaleza.

Por lo tanto, ***Responsabilidad Social Empresarial constituirá la extensión de la responsabilidad social individual que tiene todo ciudadano hacia su entorno físico y social. A esto se le llama “Ciudadanía Corporativa”; este concepto implica que la empresa al igual que el ciudadano, tiene deberes y derechos para con la sociedad y debe cumplirlos y respetarlos***³⁰. Este tipo de comportamiento corporativo, parte de la conducta individual de la persona que se proyecta a responder las metas integrales de eficiencia organizacional de las empresas.

Como se señaló hace un momento, nos encontramos en un contexto de formación constante de nuevos conceptos en áreas diversas y, además, el enriquecimiento y transformación de conceptos clásicos en varios ámbitos del conocimiento. De este modo se puede decir que no existe un concepto (y mucho menos una definición) de RSE enteramente agotado, pero son de gran importancia los diversos elementos propositivos de las concepciones de la RSE, ya que ellas van enriqueciendo, cada vez más, según las experiencias particulares el contenido del deber moral empresarial.

La organización internacional *Bussines for Social Responsibility* (BSR), señala que Responsabilidad Social Empresarial: ***“consiste en operar un negocio de tal manera que se logren cubrir o se superen las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas de la sociedad”***³¹.

Notamos en este concepto, la identificación del cumplimiento o superación de metas propuestas por la organización con lo que significa el funcionamiento empresarial atento a las necesidades de la comunidad.

En la línea de incluir el respeto como contenido de la RSE, encontramos la propuesta de DERES (organización de empresas que promueve el desarrollo

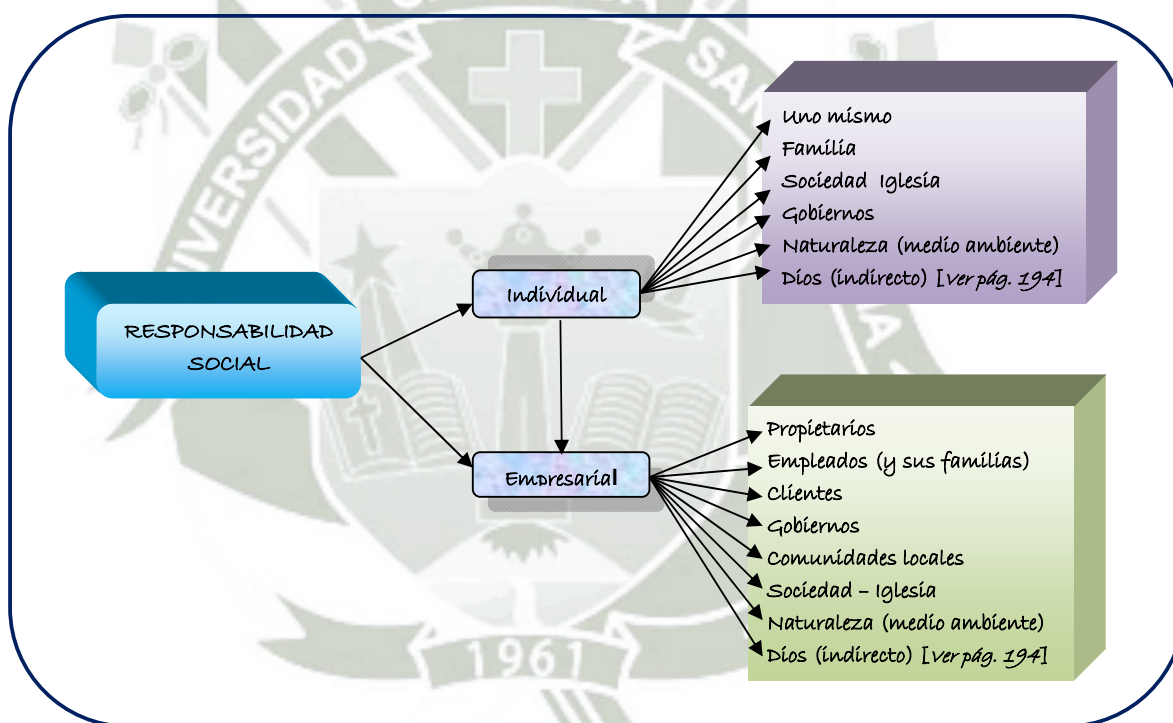
³⁰ Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): *“Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible”*, Universidad del Pacífico, Lima, Perú, Pág. 103

³¹ Disponible en: <http://www.bsr.org> (14,V,2012).

conceptual y práctico de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Uruguay): *“La RSE es una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”*³².

Se evidencia en este concepto, la identificación de gestión empresarial con el respeto de aquellos en quienes repercuten las acciones y decisiones organizacionales³³.

A continuación se muestra un pequeño **esquema sobre los grupos de interés de la RSE**:



Fuente: Elaboración propia.

³² Disponible en: <http://www.deres.org.uy/home/que-es-rse.php> (14,V,2012).

³³ En este sentido existe la «**Teoría de los Grupos de Interés o Stakeholders**», que hace relación a los diferentes grupos afectados por la actividad empresarial. En: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *“La Cultura Ética en la Empresa: Lineamientos para diseñarla e implementarla”*. Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos N°2. Ediciones Paulinas Bogotá, Colombia, pág. 250

2.1.1 Clases de Responsabilidad Social Empresarial según A. B. Carrol (1991)³⁴

El concepto de RSE puede variar con el tiempo y ser sustituido por otros enfoques diferentes, tales como **correspondencia social, actuación social, política pública, ética o dirección de grupos de interés**. Un reto que se presenta a toda la sociedad es el definir todas las clases de responsabilidades que los directivos y las empresas tienen hacia los grupos con los que realizan transacciones e interactúan más frecuentemente.

Las cuatro clases de responsabilidades de las empresas son:

a) *Responsabilidades económicas*

Constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean.

Como compensación por la entrega de estos bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.

b) *Responsabilidades legales*

Tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios.

c) *Responsabilidades éticas*

Se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los grupos de interés (empleados, consumidores, medio ambiente y otros). Estas responsabilidades implican respetar aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aun cuando estas no se encuentren prohibidas por la ley.

d) *Responsabilidades filantrópicas*

Aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la **buena ciudadanía corporativa**. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida en la población.

³⁴ Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., págs. 110-112

La diferencia entre las responsabilidades éticas y filantrópicas está en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan más bien una actividad voluntaria de parte de las empresas, aun cuando siempre existe la expectativa social de que estas las sigan³⁵.

En resumen, de acuerdo con la teoría de la pirámide (Carrol), la RSE implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica. En otras palabras, la RSE debe llevar a la empresa a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y comportarse como un buen ciudadano corporativo³⁶.

A continuación se presenta la Pirámide de Carrol:



Fuente: Carrol, A. (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". En: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): "*Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible*". Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Pág. 112

³⁵ En este tipo de Responsabilidad Schwalb y Malca, identifican y circunscriben la práctica de la ética con el cumplimiento de la ley; y la filantropía, con una acción de tipo voluntaria que va más allá de la ley. Pero en esta investigación, el cumplir la ley sólo es una parte de la ética-moral y éstas trascienden la ley y tienen carácter voluntario (en cuanto la ley), pero son de carácter obligatorio desde la conciencia moral.

³⁶ Carrol, A. (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". En: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., págs. 110-112

Debe tomarse en cuenta que debido a su carácter relacional con “el otro” y, más aún, desde una perspectiva moral que ve en el prójimo a otro “yo”; la RSE está llamada urgentemente a *superar la mera filantropía* que “*limita el campo de desarrollo normal de la empresa y niega la posibilidad de uno a mayor futuro[...] Es que muchas empresas, ven todavía a la RSE como un conjunto de iniciativas motivadas por razón de marketing, relaciones públicas o maquillaje social, más que como una práctica frecuente que les permita tomar decisiones de trascendencia*”³⁷. Por tanto, “*Se trata de elegir una posición exclusiva: hacer las cosas en forma diferente de los competidores de modo que reduzca costos o satisfaga mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes. Estos principios se aplican por igual a la relación de una empresa con la sociedad como a aquella con sus clientes y rivales*”³⁸.

2.1.2 Origen y evolución de la RSE³⁹

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aparece como tal durante el siglo XX, pero el tema de la responsabilidad social ha estado presente en la historia desde tiempos inmemoriales.

“Las actividades de intercambio y comercio son tan antiguas como la historia de la humanidad. Por ejemplo, los libros del Antiguo Testamento están llenos de casos de actividades comerciales y de leyes y de regulaciones para su control. Por ejemplo, en el Levítico aparecen leyes generales como la siguiente: “No hurtaréis, no os haréis engaño y mentira unos a otros” (Lv. 19,11); y hasta más específicas, como: “No hagáis injusticia ni en los juicios, ni en las medidas de longitud, ni en los pesos, ni en las medidas de capacidad. Tened balanzas justas y pesos justos (Lv. 19, 35-36). En general, en el Pentateuco (cinco primeros libros del A.T.) se formulan leyes con respecto a diversos temas, entre ellos el intercambio o prácticas comerciales. Por otro lado, los arqueólogos han descubierto muchos artefactos que hacen suponer que las actividades comerciales a menudo estuvieron sujetas a reglas muy elaboradas y complejas, así como a códigos de ética. Por ejemplo, el

³⁷ Tejada Pacheco, Ney H. (2010): “*La responsabilidad social de la empresa: más allá de la filantropía empresarial*”, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú, pág. 111

³⁸ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R.: (2006): op.cit., pág. 12, en :

<http://proyectojoven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y-SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf> (3, VII,2012)

³⁹ Basado en: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., pág. 117-128

Código de Hamurabi, del año 2000 a. de C., fue decretado por el monarca de Babilonia y contiene los lineamientos para los comerciantes y vendedores. Se puede apreciar entonces que la ética en la producción y el comercio han estado presentes de diversas formas en el desarrollo de la historia del hombre”⁴⁰.

En las culturas griega y romana, las actividades comerciales fueron consideradas como un “mal necesario” y aparecieron restricciones filosóficas sobre el trabajo de los mercaderes. Posteriormente en la Edad media, la Iglesia Católica consideraba despreciables las actividades comerciales y de negocios [debido a la explotación y a las malas condiciones de trabajo]. Hacia el siglo XIII, ante el crecimiento del comercio en las ciudades europeas, Santo Tomás de Aquino estableció el concepto del *precio justo*⁴¹, determinado por los mercados y los márgenes de utilidad razonables. La ideología judía favorable al capitalismo, la “Reforma” y el consiguiente nacimiento de la ética protestante hicieron que el comercio ya no fuera visto como una labor denigrante. Durante los siglos XV y XVI, el comercio y las industrias crecieron de forma sostenida, de manera que la *ética capitalista* se convirtió en un eje fundamental del desarrollo.

En este contexto, la responsabilidad social surge progresiva e implícitamente dentro de las normativas y limitaciones que se impone a la lógica capitalista. Esta llegó a su máxima expresión hacia 1890, con la explosión de *la revolución industrial*. Según Griffin y Ebert (1997)⁴², es en esos años que el concepto de responsabilidad social aparece de manera formal, pero aún incipiente. Esta primera etapa, en el desarrollo del mismo, es denominada como *época empresarial*. La segunda etapa en la evolución de la responsabilidad social empresarial se inicia con la *Gran Depresión* y está signada por la crisis

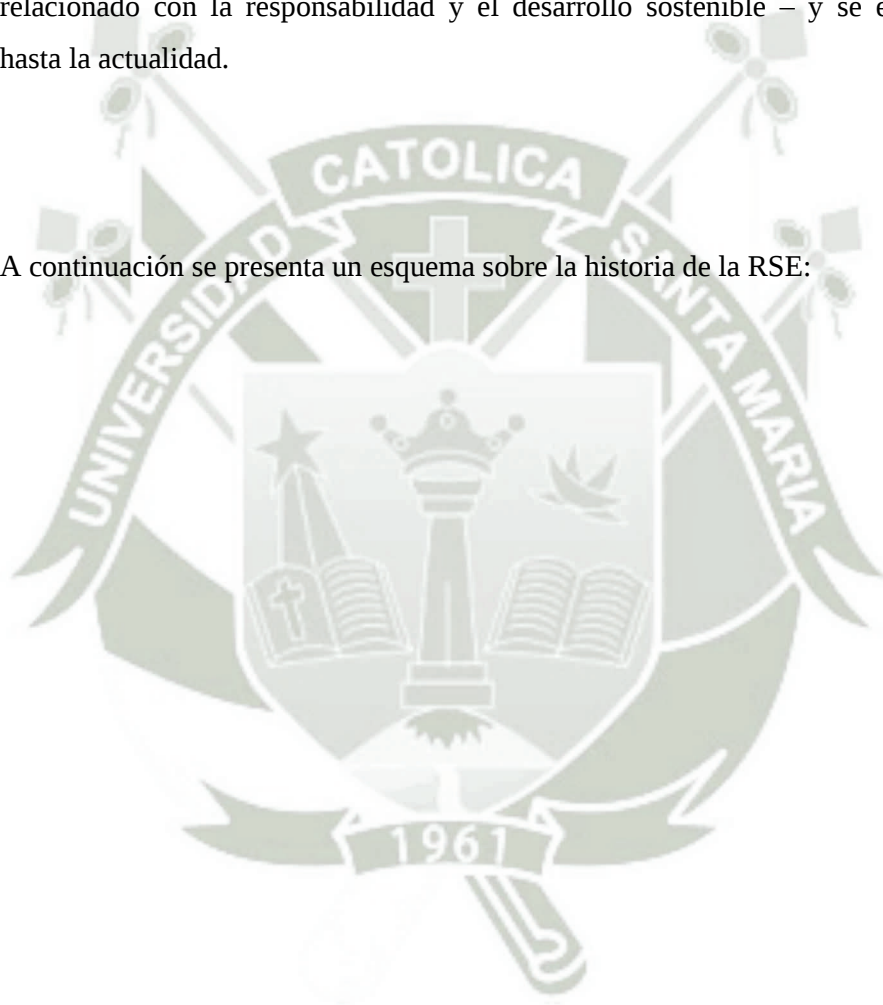
⁴⁰ Kast, Fremont E. (1998): “Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias, Editorial Mcgraw-Hill, pág. 28, en: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., pág.112

⁴¹ [...] Está Mt 7,12, que dice: *Todo lo que queráis que los hombres hagan con vosotros, hacedlo también vosotros con ellos*. Pero nadie quiere que se le venda una cosa más cara de lo que vale. Luego nadie debe vender a otro una cosa a mayor precio de su valor. [...] Utilizar el fraude para vender algo en más del precio justo es absolutamente un pecado, por cuanto se engaña al prójimo en perjuicio suyo; de ahí que también Tulio, en el libro *De offic.*, diga que *toda mentira debe excluirse de los contratos; no ha de poner el vendedor un postor que eleve el precio, ni el comprador otra persona que pueje en contra de su oferta*. En: Tomás de Aquino: “*Suma Teológica*” (II-IIae – q.77), versión web disponible en: <http://hjjg.com.ar/sumat/c/c77.html> (24,VII,2012).

⁴² Griffin y Ebert (1997): “*Negocios*”, Cuarta edición, Editorial Prentice Hall, pág. 136, en: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., pág.118

económica y social que afectó a los países más desarrollados, de manera que se produjo cierta reformulación de la filosofía empresarial. Luego, se presenta la época del *activismo social* que abarca las décadas de 1960 y 1970 y en las cuales el tema de la responsabilidad social adquiere un gran protagonismo, debido a ciertas variaciones en el orden social y en los valores que se presentan en estos años. Finalmente, en la última etapa – en la que nos encontramos – se la puede llamar *época de conciencia social contemporánea* que empieza en la década de 1980, continua en la década de 1990 – época de gran desarrollo en todo lo relacionado con la responsabilidad y el desarrollo sostenible – y se extiende hasta la actualidad.

A continuación se presenta un esquema sobre la historia de la RSE:



HISTORIA DE LA RSE

The timeline illustrates the evolution of Corporate Social Responsibility (RSE) through various international agreements, organizational milestones, and key events. It features a central horizontal axis with circular markers indicating specific years. Key elements include:

- 1919:** Nace la Organización Mundial del Trabajo (OIT).
- 1945:** Creación de la ONU.
- 1946:** Se crea la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los recursos naturales (IUCN).
- 1947:** Se crea la ISO, International Organization for Standardisation.
- 1948:** Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU).
- 1950:** Se crea la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los recursos naturales (IUCN).
- 1961:** Se funda Amnistía Internacional y World Wildlife Fund (WWF).
- 1966:** Se funda Greenpeace.
- 1971:** Se funda Greenpeace.
- 1972:** Club Roma "Los límites del crecimiento".
- 1972:** Conferencia de Estocolmo (Medio Ambiente Humano).
- 1976:** Entra en vigor el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- 1977:** Ley de Balance Social en Francia.
- 1978:** Se publica el Informe Brundtland.
- 1980:** Entra en vigor la Convención sobre los Derechos del Niño.
- 1981:** Nace Transparencia Internacional.
- 1982:** Creación del WBCSD.
- 1983:** ACT UP-AIDS Coalition to Unleash Power.
- 1984:** Se publica el Informe Brundtland.
- 1986:** Nace La Mesa Redonda de Caux.
- 1987:** Se publica el Informe Brundtland.
- 1987:** Creación de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (COMED).
- 1989:** Entra en vigor el Protocolo de Montreal sobre sustancias que agotan la capa de ozono.
- 1990:** Entra en vigor la Convención sobre los Derechos del Niño.
- 1991:** Nace Transparencia Internacional.
- 1992:** Creación del WBCSD.
- 1992:** Club Roma "Más allá de los límites".
- 1993:** Certificación Ambiental Norma ISO 14000.
- 1994:** Entra en vigor el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático.
- 1995:** Se publica la norma SA8000 de Responsabilidad Social.
- 1996:** Se crea el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el cambio climático.
- 1997:** Se publica la primera memoria de sostenibilidad de Interface Inc.
- 1997:** Se publica la norma SA8000 de Responsabilidad Social.
- 1997:** Nace el GRI.
- 1997:** Conferencia de las UN "Protocolo de Kyoto".
- 1998:** Nace Instituto ETHOS.
1999:

 - Directrices OCDE "Principios de Gobernanza Corporativa".
 - Se crean los índices de sostenibilidad Dow Jones.
 - Empresas hacen públicas por 1ª vez Memorias de GRI "piloto".

2000:

 - Cumbre del Milenio "Metas del Milenio".
 - Se crea la iniciativa del Pacto Mundial de las ONU.
 - UE Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental.
 - Aprobación de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas.

2001:

 - UE Libro Verde sobre RSE.
 - Se crea el FTSE4GOOD Index Series.
 - Primer Foro Social Mundial celebrado en Brasil.

2002:

 - Club de Roma Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (Pobreza).
 - Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible (Cumbre de la Tierra).

2003: Se crea el índice de Inversiones socialmente responsables (LSEI) en Sudáfrica.2004:

 - Inicio Grupos de Trabajo para la Guía de Recomendaciones ISO26000 de RSE.

2005: Entra en vigor el Protocolo de Kioto al Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

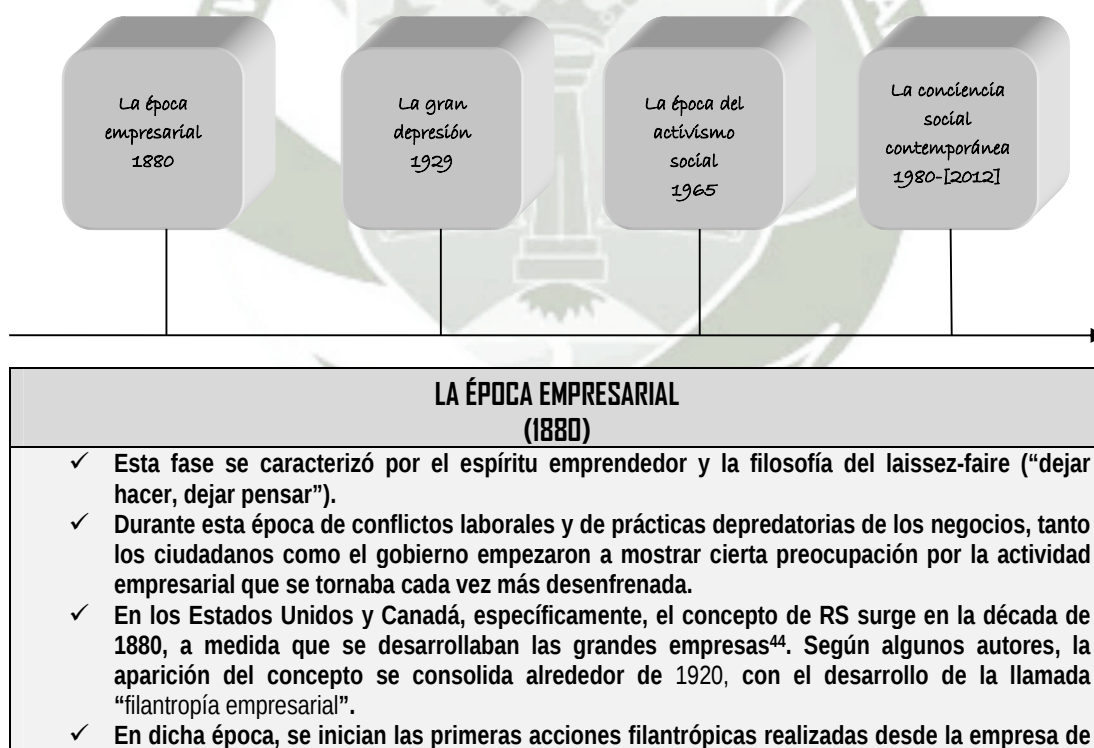
Fuente: <http://www.expoknews.com/2009/12/01/historia-de-la-responsabilidad-social/> (24, VII, 2012)

El nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los Derechos Humanos (1946), sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social.

Hechos como la *Conferencia de Estocolmo en 1972*, el Informe *Brundtland en 1987* o el *protocolo de Kyoto en 1997*; el nacimiento de grupos civiles como *Amnistía Internacional*, *WWF*, *Greenpeace* o *Transparencia Internacional*; las iniciativas formales empresariales como *AA1000*, *SA8000*, las Directrices de la OCDE o el mismo *Pacto Mundial*; así como el surgimiento de organizaciones como la *Global Reporting Initiative* o el *Instituto Ethos*, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial.

Hoy, la Responsabilidad Social se halla institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo⁴³.

El siguiente esquema muestra las **características distintivas de cada etapa** en la evolución de la RSE:



⁴³ Disponible en: <http://www.expoknews.com/2009/12/01/historia-de-la-responsabilidad-social/> (15,V,2012).

⁴⁴ Hellriegel y Slocum (1998): "Administración", 7ma. Edición, International Thomson Editores, México, pág. 252, en: Schwalb María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., pág.118

manera sistemática, es decir, de modo programado según una cierta visión estratégica; la reflexión en torno del papel de la empresa en el desarrollo social, sin embargo, se realizaría en décadas posteriores⁴⁵. ✓ Un hito importante en esta evolución es la Constitución de Weimar (1919), uno de los primeros cuerpos normativos en que se establecen leyes incipientes acerca de la RSE. En ella, se garantiza el derecho de propiedad; pero se va más allá de su simple formulación, pues se considera que la propiedad entraña obligaciones y, en esa medida, se establece límites o restricciones legales cuando lo requiera el bien general. Es, en tal sentido, el primer documento que establece responsabilidades para los empresarios o propietarios, lo que se conoce como “función social de la propiedad”.
LA GRAN DEPRESIÓN (1929)
✓ En los años treinta, mucha gente culpó del fracaso de los malos negocios y los bancos y la amplia pérdida de trabajos a un clima general de avaricia de los empresarios y de la extrema preocupación de sus propios intereses. ✓ Como resultado de ello, surgieron nuevas leyes que describieron y ampliaron el papel de las empresas para proteger e incrementar el bienestar general de la sociedad. ✓ Asimismo el concepto de responsabilidad social hacia los grupos de interés (stakeholders) surgió en la década de 1930 junto con el desarrollo de responsabilidades gubernamentales más amplias para combatir los estragos de la Gran Depresión. ✓ En 1931, se creó la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (Uniapac, por sus siglas en francés), organización de alcance mundial con sede en Bruselas, Bélgica. Surgió con la intención de agrupar a empresarios cristianos interesados en transmitir sus valores a la práctica empresarial.
LA ÉPOCA DEL ACTIVISMO SOCIAL (1965)
✓ La tercera fase comenzó con la inquietud social que se presentó claramente en las décadas de los sesenta y setenta. ✓ Con el paso del tiempo, el activismo social motivó una mayor reglamentación gubernamental en diversas áreas. ✓ En esta época aparecen los movimientos sociales (1968-1969): “mayo francés”; cambios en las exigencias de los consumidores (Consejo sobre Prioridades Económicas de los Estados Unidos, CEP 1969), aparición de la responsabilidad social en Latinoamérica (Brasil 1960: Asociación de Reguladores Cristianos de la Compañía de Sao Paulo; en 1965: Asociación de Dirigentes Cristianos de empresas –ACDE-, que en 1977 muda a ADCE Uniapac Brasil); el modelo social empresarial y el balance social.
LA CONCIENCIA SOCIAL CONTEMPORÁNEA (1980-[2012])
✓ Esta época, se caracteriza por una mayor conciencia de la globalización económica y por campañas intensas de movimientos ambientales y ecológicos además de un mayor desarrollo en lo referente a la responsabilidad social empresarial. ✓ Estos factores se han combinado de manera que en la actualidad, muchas empresas son más sensibles con los entornos y, por tanto, son más socialmente responsables. ✓ En la década de los ochenta la RSE es más complementada con el desarrollo del concepto de Desarrollo Sostenible. ✓ Asimismo, se produce la consolidación del Balance Social y aparecen una serie de herramientas para el reporte y medición de la misma.

Fuente: M.M. Schwalb y E. García (2003): “Evolución del compromiso social de las empresas: historia y enfoques, Documento de Trabajo N° 58, CIUP, Lima (15,V,2012). Diseño propio.

⁴⁵ Texidó, S.; Chávarri, R. y Castro, A. (2002): “*Responsabilidad social: 12 casos empresariales en Chile*” (1° edición), Fundación Prehumana, pág. 17, en: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., pág.119

En el caso de Perú, la organización **PERÚ 2021** se autodefine como: *“Asociación civil sin fines de lucro, liderada por empresarios, que trabajamos para lograr una Visión Nacional compartida, y por la difusión y promoción de la Responsabilidad Social (RS) como metodología de gestión empresarial, para que la empresa se convierta en agente de cambio para alcanzar el Desarrollo Sostenible del Perú. Representamos al World Business Council for Sustainable Development – WBCSD en el Perú, una coalición de más de 180 empresas comprometidas con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible a nivel mundial. Somos miembros fundadores de FORUM EMPRESA, una alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueve el desarrollo de la RS en las Américas. Asimismo somos “Registered Organizational Stakeholder” del Global Reporting Initiative (GRI) y la única organización peruana acreditada como “Certified Training Partner” del GRI. Nuestra misión es: Liderar al sector Empresarial al logro de la Visión Nacional compartida, haciendo que la empresa actúe como agente de cambio para el desarrollo del país, incorporando la responsabilidad empresarial como una herramienta estratégica de gestión”*⁴⁶.

Para Perú 2021, la RSE es una **forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (Accionistas/Inversionistas, Colaboradores y sus familias, Comunidad, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible**. La RS ayudará a la empresa a tomar conciencia de su rol en el desarrollo de nuestro país, reconociéndose como agente de cambio para mejorar la calidad de vida y la competitividad de su entorno⁴⁷.

En este concepto podemos apreciar que la causa del desarrollo sostenible, radica en la aplicación de una ética empresarial de carácter inclusivo en cuanto a las expectativas de los *stakeholders*. Tal forma de gestión humanista, favorecerá a la constitución de la empresa como un ente cooperador y provocador de la mejora continua y sostenible de su entorno. Pero cómo saber el grado o intensidad de

⁴⁶ Disponible en: <http://www.peru2021.org/peru-2021/quienes-somos.html> (15,V,2012).

⁴⁷ Disponible en:

<http://www.peru2021.org/conceptos-rse/77-iquis-responsabilidad-social-empresarial.html> (9,VII,2012).

RSE que se está aplicando; de allí surge la necesidad de algún tipo de declaración empresarial que informe acerca de sus acciones socialmente responsables (Balance social).

2.1.3. El Balance Social

El balance, [reporte o informe] social es un instrumento de medición para la evaluación cuantitativa y cualitativa [del comportamiento socialmente responsable], resultado de la gestión social en un período⁴⁸. Constituye la manera que tiene la empresa de declarar públicamente con sus grupos de interés, a través de un documento, todas las acciones socialmente responsables que realiza (resultados sociales y ambientales).

Mediante su aplicación, se puede determinar si las compañías están experimentando un crecimiento sostenido en función de criterios contables, sociales y éticos⁴⁹. Esta herramienta tiene por objetivo que la empresa mejore su actuación social, a través de una línea de inclusión, participación y transparencia⁵⁰. Para la evaluación de la RSE, el balance social utiliza variables (campos de actividad que pueden cambiar en su contenido) e indicadores (expresan la variación). En la explicación de las variables e indicadores se emplean los términos “nivel organizacional” (clasificación de los trabajadores en obreros, empleados, y directivos) y “área de trabajo” (secciones, divisiones o departamentos). El balance social está organizado en dos áreas: interna (información y evaluación del cumplimiento de la RSE dentro de la empresa) y externa (RSE hacia los sectores externos con los que tiene algún tipo de relación)⁵¹.

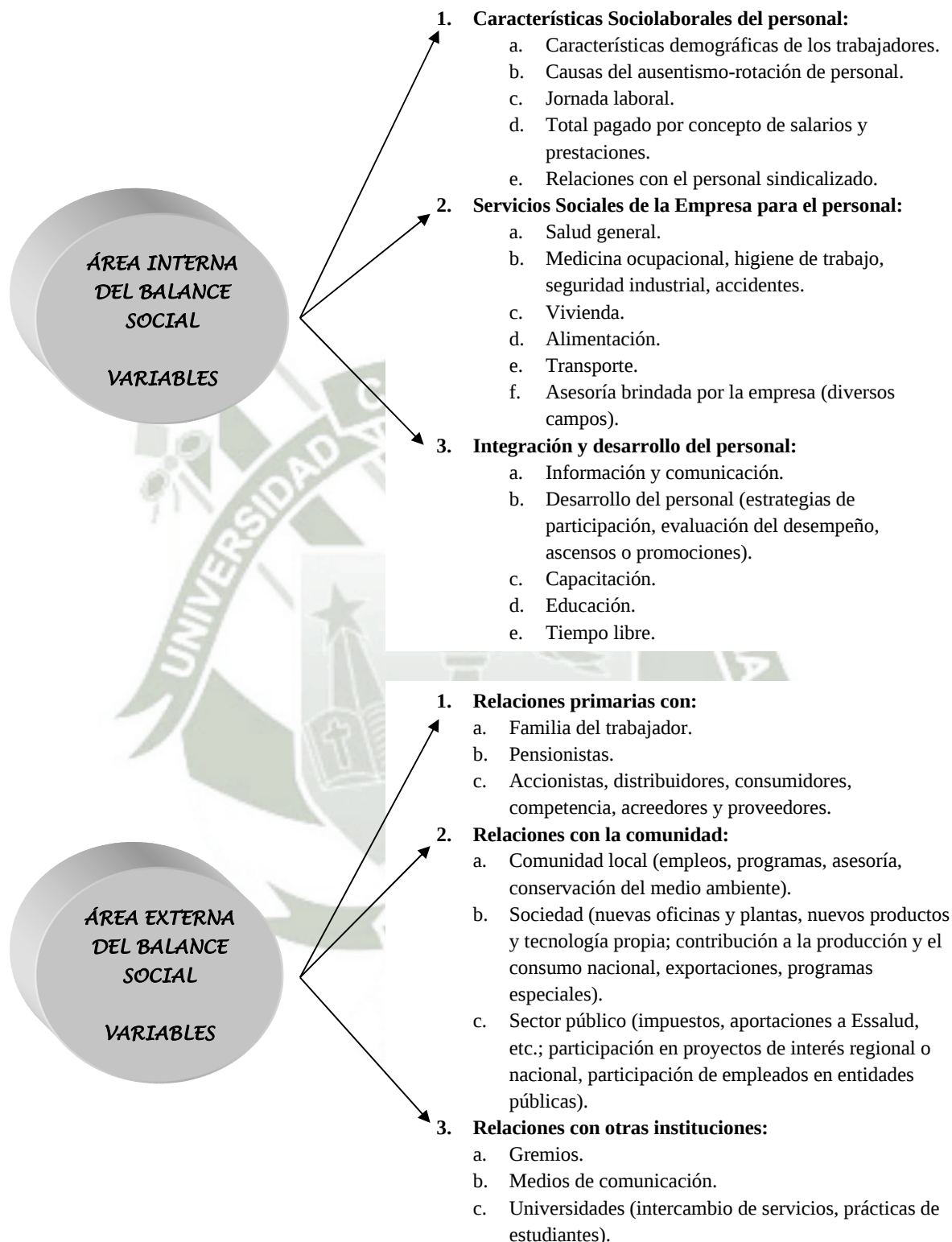
⁴⁸ Sierra López, Manuel (2005): “*Responsabilidad Social. Nueva Cultura Corporativa*”, Universidad Católica de Santa María (UCSM), Arequipa, pág. 115

⁴⁹ El criterio *ético-moral* es el punto fundamental y específico para esta investigación: *una empresa es ética si toma decisiones responsables en los aspectos económicos, sociales y ambientales que le competen*.

⁵⁰ Según la OIT, “El Balance Social” por sí solo no podrá conseguir transformar una empresa, pero si es aplicado en un ambiente favorable, será un elemento de enorme utilidad. Su práctica facilita el desarrollo de una Política social voluntaria y no impositiva, debido a que es una herramienta fundamental, para la toma de decisiones relacionadas con la responsabilidad Social libremente asumida, en: “*Manual del Balance Social OIT de la Cámara Junior de Colombia*”, citado en: Sierra López, Manuel (2005): op.cit., pág. 117. De ahí que se puede afirmar que las acciones de RSE son de carácter voluntario, además deben ser favorecidas y auspiciadas por la ley, pero son necesariamente obligadas por la conciencia moral.

⁵¹ Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., pág.204

A continuación se muestra un esquema sobre las Áreas interna y externa del Balance Social:



FUENTE: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., págs.204-206 (Diseños propios).

El Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial *CentraRSE*⁵², propone siete **áreas para evaluar y medir la RSE**:

ÁREAS	PÚBLICO QUE TIENE INTERESES
(1) Valores y transparencia (principios éticos y valores)	(1) Accionistas: valores y transparencia y marketing responsable.
(2) Actores internos (condiciones y ambiente de trabajo).	(2) Trabajadores o colaboradores: actores internos.
(3) Proveedores (marketing responsable)	(3) Proveedores y la cadena productiva
(4) Consumidores o clientes (marketing responsable)	(4) Consumidores, clientes o usuarios.
(5) Medio ambiente (protección)	(5) Medio ambiente: interno y externo.
(6) Comunidad (apoyo)	(6) Comunidad: entorno de la empresa y la sociedad.
(7) Estado (apoyo a la comunidad)	(7) Estado: las políticas públicas

FUENTE: Schwalb, María M. y Malca, Oscar (2007): op.cit., págs. 194-195 (Diseño propio).

La RSE puede ser medida y toda empresa que la practique debe hacerlo. No medir la RSE puede traer consecuencias inesperadas, pues al no contar con indicadores de reporte, tampoco tendremos metas, ni la manera de supervisar el impacto y/o el éxito de nuestras acciones⁵³. Por ende, constituye la medición de la RSE, una gran herramienta de evaluación que permitirá detectar y potenciar la identidad socialmente responsable de la empresa.

2.1.4 ¿Qué significa RSE con perspectiva católica?

Hemos mencionado que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, deriva de la Responsabilidad Social, que se proyecta como un modo de vida por el que debemos ser conscientes de los efectos de nuestras acciones y decisiones

⁵² En Guatemala el movimiento de la RSE inicia desde 1998. Un grupo de líderes comprometidos con el tema, reconocen su importancia e inician el proceso de definición y sensibilización de la RSE. El proceso lleva a la creación de CentraRSE (El Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala). CentraRSE es hoy una organización que cuenta con más de 100 empresas asociadas. En: http://www.centrase.org/main.php?id_area=2 (23,VII,2012).

⁵³ Chueca, José (2009): “Lo que no se mide, no se hace”, en: http://www.peru2021.org/redperiodistasrs/index.php?option=com_content&view=article&id=122:lo-que-no-se-mide-no-se-hace&catid=45:articulos&Itemid=122 (23,VII,2012).

en nuestro entorno (sociedad y naturaleza). Por tanto, la conducta humana en la empresa hereda del concepto anterior, la *respuesta moral*⁵⁴ de la corporación (a sus *stakeholders*) a través del funcionamiento organizacional, que debe evidenciar concretamente al interior y hacia el entorno (sociedad y naturaleza). Esto constituye la toma de conciencia de los deberes y derechos de la empresa para con ella misma y su ambiente externo.

En consecuencia, todo modo de vida estructurado está sujeto a un conjunto de normas, cuyo fin es definir el recto obrar conforme a ideales y motivaciones profundas, que contribuyan a desarrollar una conducta adecuada que realice la calidad de persona del ser humano. En este sentido, al enfocar a la Responsabilidad Social Empresarial con “PERSPECTIVA CATÓLICA”, se está haciendo referencia, justamente, al sistema moral que motiva, alienta, obliga y sostiene la conducta humana en la empresa. Es así que, el Papa Benedicto XVI en su Carta Encíclica Social en el N° 75, afirma: *“Mucho depende del sistema moral de referencia. Sobre este aspecto, la doctrina social de la Iglesia⁵⁵ ofrece una aportación específica, que se funda en la creación del hombre “a imagen de Dios” (Gn 1, 27), algo que comporta la inviolable dignidad de la persona humana, así como el valor trascendente de las normas morales naturales”*⁵⁶. En efecto, en cuanto a su perspectiva católica y aplicación, se ha de entender como los lineamientos de conducta humana organizacional, iluminados por la verdad del Evangelio y las orientaciones sociales de la Iglesia Católica, que han de integrarse al modo de vida corporativo.

⁵⁴ Del término «**respuesta**» deriva la palabra *responsabilidad*, en el sentido de realizarse como la “capacidad de responder por los propios actos asumiendo las consecuencias positivas o negativas que de ellos se deriven”. En: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *“La Cultura Ética en la Empresa: Lineamientos para Diseñarla e Implementarla”*. Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos, N°2. Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia. Pág. 250

⁵⁵ “[...] conjunto de orientaciones doctrinales y criterios de acción que solemos llamar «enseñanza social de la Iglesia». Tienen su fuente en la Sagrada Escritura, en la enseñanza de los Padres y grandes Teólogos de la Iglesia y en el Magisterio, especialmente de los últimos Papas. Como aparece desde su origen, hay en ellas elementos de validez permanente que se fundan en una antropología nacida del mismo mensaje de Cristo y en los valores perennes de la ética cristiana. Pero hay también elementos cambiantes que responden a las condiciones propias de cada país y de la época”. En: Documento de Puebla, III° Conferencia General del Episcopado Latinoamericano (1979) N° 472, disponible en: <http://multimedios.org/docs/d000363/p000009.htm#8-p0.1.2> (23,VII,2012).

⁵⁶ Benedicto XVI (2009): Carta Encíclica “*Caritas in Veritate*”, sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad, Ediciones Paulinas y Epicons, Lima, Perú, pág. 74

Se debe subrayar que cuando se habla de la “aplicación del contenido moral”, se hace referencia a la articulación del comportamiento humano en cuanto calificable como bueno o malo, más allá de la reflexión racional; es decir, a partir de los contenidos de la revelación y de la fe católica⁵⁷. Por tanto, se distingue moral de ética por su objeto formal; en otras palabras, la ética se fundamenta en la reflexión racional, y la moral, en la revelación y la fe: “*La Teología Moral es una reflexión que concierne a la “moralidad”, o sea, al bien y el mal de los actos humanos y de la persona que los realiza, y en este sentido está abierta a todos los hombres; pero es también teología, en cuanto reconoce el principio y el fin del comportamiento moral en Aquel que “solo es bueno” y que , dándose al hombre en Cristo, le ofrece las bienaventuranzas de la vida divina*”⁵⁸. Por consiguiente, la intención de esta investigación radica en evidenciar que los principios sociales de la religión católica, son universales en su contenido y aplicación en la vida diaria, sin entrar en conflicto con la reflexión racional natural. De este modo, el creyente dispone de una motivación cualitativamente trascendente para vivir la “novedad de la fe”, articulada a la vida-conducta responsables en el trabajo dentro de la empresa⁵⁹.

A continuación veamos una tabla contrastiva entre “ética” y “moral”:

ÉTICA	MORAL
Objeto material: El comportamiento humano responsable en cuanto calificable como bueno o malo. Objeto formal: El comportamiento humano ha de ser juzgado como bueno o malo teniendo en cuenta sólo la <i>reflexión racional</i> .	Objeto material: El comportamiento humano responsable en cuanto calificable como bueno o malo. Objeto formal: El comportamiento humano ha de ser juzgado como bueno o malo teniendo en cuenta <i>no sólo la reflexión racional, sino también los contenidos de la revelación y de la fe</i> .

Fuente: Flecha Andrés, José-Román (1994): “Teología Moral Fundamental: serie de manuales de teología Sapientia Fidei”, BAC, Madrid, pág. 5 (Diseño propio).

⁵⁷ Ver: Flecha Andrés, José-Román (1994): “Teología Moral Fundamental: serie de manuales de teología Sapientia Fidei”, BAC, Madrid, pág. 5

⁵⁸ Flecha Andrés, José-Román (1994): op.cit., págs. 5-6

⁵⁹ Estos principios fundamentados en la trascendencia sobrenatural de la revelación, que alientan la conducta responsable en la empresa, pasarían a ser solamente ética civil en las personas u organizaciones que excluyan la posibilidad de ser iluminados por un credo determinado.

No obstante lo señalado, se hará uso también en el desarrollo teórico de los indicadores y sub-indicadores del término “ética”, como sinónimo de “moral” (y viceversa), por lo que se afirma “ética-moral”. Y, así, optamos en señalar la licitud de la existencia de una ética cristiana o católica según sea esta perspectiva religiosa, la que motive evitar el mal y practicar la virtud.

Seguidamente es presentada otra tabla contrastiva entre “ética” y “moral”:

ÉTICA ⁶⁰	MORAL ⁶¹
(del gr. <i>Ethos</i> = costumbre). 1. Moral (<i>philosophia practica, moralis</i>); parte fundamental de la filosofía práctica, que trata de definir el «obrar recto». Como disciplina filosófica se refiere, a diferencia de la teología moral, exclusivamente a los fundamentos naturales del conocimiento y de la definición de la moralidad [...] Toda ética depende de un diseño de la esencia del hombre, que determina en gran parte tanto la meta final de la vida como el camino para alcanzar esta meta, y así depende también en definitiva de la ontología subyacente.	(del lat. <i>Mores</i> = costumbres). 1) La moralidad, en el sentido de las reglas de convivencia de una comunidad concreta, consideradas como incondicionales por la conciencia universal, así como la disposición subjetiva para adaptarse a estas reglas. 2) La moralidad como actitud fundamental de un obrar «conforme al deber» [...] 3) Como filosofía moral, sinónimo de ética. La negación de las exigencias de una determinada moral, o de la moral en general, es inmoralismo o amoralismo.

Diseño propio.

A tenor de estos conceptos se puede afirmar, sin lugar a dudas, que tanto “ética” como “moral”, están referidas al carácter conductual de la persona humana orientado a la realización habitual del bien y el rechazo constante del mal, concretamente dirigido hacia la búsqueda y vivencia de lo verdadero en contraposición a la falsedad del fraude y el engaño, siempre abominables.

Por lo antes referido, se puede advertir que al hablar de responsabilidad social empresarial o corporativa con perspectiva católica se hace referencia a la:

⁶⁰ Müller, Max y Halder, Alois (2001): “*Breve Diccionario de Filosofía*”, Editorial Herder, Barcelona (España), págs. 155-156

⁶¹ *Ibíd.*, pág. 306

“Toma de conciencia del modo de proceder, a partir de las orientaciones propuestas por la verdad moral social católica, en cuanto al funcionamiento ético de la empresa y de los impactos internos y externos (sociedad en general y medio ambiente), que produce la toma de decisiones organizacionales, a fin de proyectar un conjunto de valores corporativos que favorezcan la articulación entre vida moral y desarrollo institucional”.

Con esta afirmación no se pretende ningún tipo de totalitarismo o cerrazón de pensamiento, es decir, desembocar en una especie de absurda “dictadura moral”; sino mas bien “hacer notar” que el catolicismo tiene mucho que aportar, (y aporta) al contenido ético de las relaciones humanas dentro de una sociedad diversa. A tenor de ello es un deber moral dialogar con el actual mundo plural, pero sin buscar una renuncia de aspectos éticos fundamentales de la moral cristiana. De ahí que se pueda hablar de una *RSE con perspectiva católica*, es decir, una conducta empresarial nutrida por las verdades morales del catolicismo y éste, a su vez, *“exige a los creyentes un compromiso en el diálogo que ha de establecer pautas de comportamiento y en la ulterior articulación legal de tales valores optimaes”*⁶².

En la búsqueda de un mundo realizado en la práctica y el respeto de valores universales, la carta encíclica de Juan Pablo II “*Veritatis Splendor*” (1993), sobre algunas cuestiones fundamentales de la Enseñanza Moral de la Iglesia, “*se detiene ampliamente en afirmar la posibilidad y la necesidad de una «ley natural»*⁶³, *que, si bien para el creyente es reflejo de la voluntad eterna de Dios, puede ser entendida de forma secular como el movimiento de la razón que inclina a los seres humanos a los actos y fines «que les convienen», según su propia verdad ontológica*⁶⁴. Por tanto, “*la ética civil no tiene por qué presentarse como anticristiana ni aun como antirreligiosa [...]*⁶⁵; ya que limitaría o atentaría contra una gran cantera del contenido moral de los actos humanos, que es la religión (Católica).

⁶² Flecha, José-Román (1994): op. cit, pág. 140

⁶³ Como norma universal e inmutable al servicio de la persona y la sociedad. Véase: “*Veritatis Splendor*” N°95

⁶⁴ Flecha, José-Román (1994): op. cit, pág. 142

⁶⁵ Id.

Con razón afirmarí el Papa Benedicto XVI en una entrevista: “*Gran parte de la filosofía actual consiste realmente en decir que el hombre no es capaz de la verdad. Pero, visto de ese modo, tampoco sería capaz de ética. No tendría parámetro alguno. En tal caso sólo habría que cuidar del modo en que uno más o menos se las arregla, y el único criterio que contaría sería, en todo caso, la opinión de la mayoría. Pero qué destructivas pueden ser las mayorías nos lo ha mostrado la historia reciente, por ejemplo, en sistemas como el nazismo y el marxismo, los cuales han estado particularmente en contra también de la verdad*”⁶⁶.

El hecho de vivir en una sociedad plural, no significa *concertar* para *diluir* la moral cristiana en nombre de una “ética de mínimos” o “ética civil”; dicha “negociación”, sin lugar a dudas, resultaría en un absurdo moral como lo es el *relativismo*.

2.2. Retail Moderno

A lo largo de la vida, el ser humano descubre y experimenta la necesidad de adquirir determinados productos que satisfagan una diversidad de contingencias. Dando origen a dos tipos de acciones de carácter económico y social: “el arte de comprar” y el “arte de vender”. Es justamente el “carácter de necesario”, el elemento que permitirá organizar el modo por el cual se compra (se adquiere) o se vende. En tal sentido surge la modalidad de venta al detalle o retail, que hace referencia al:

Comercio al “por menor”, “minorista” o de “venta al detalle”. Se puede decir, entonces, que retail se refiere a la “venta en cantidades pequeñas” (Sustainable Agriculture Research and Education s.f.). Otra forma de definirlo es cuando se hace referencia a la **“venta al público”** (Universidad de Piura – Agencia J. Walter Thompson s.f.). En este sentido, el mundo del retail **hace referencia a negocios como supermercados, tiendas por departamento, bodegas, tiendas especializadas (ropa, electrodomésticos, artículos deportivos, entre otros); y en un sentido más amplio, a todo aquel negocio en el que se tiene contacto con el público, como por ejemplo: bancos, restaurantes u otros.** El concepto comparte dos elementos

⁶⁶ Entrevista a S.S. Benedicto XVI por el periodista Peter Seewald (2011), publicada el 1° de julio de 2011, en: <http://formacioncontinua.ucv.es/el-relativismo-respuesta-de-benedicto-xvi/> (11,VII,2012).

*fundamentales: la venta en cantidades pequeñas y el trato directo con el cliente*⁶⁷.

No obstante lo señalado, puede considerarse parte del retail moderno a algunos sectores del comercio que son de carácter mayorista. El mismo autor del concepto precedente (E. García, 2011, pág. 11), señala en la introducción de su obra citada, que el supermercado mayorista de capitales peruanos “Mayorsa”, es un tipo de retail con un formato particular, pues, se trata de una suerte de supermercado orientado a los comerciantes mayoristas.

En tal sentido, se permite inferir que el sector comercial denominado retail se proyecta como un ***“tipo de comercio generalmente minorista, que se centra en la venta de diversos productos a partir de una serie de estrategias convenientes, con la finalidad de realizar el lucro que de suyo contiene este tipo de empresa”***.

Como se señalaba en el concepto de la primera variable, estamos inmersos en un contexto de *cambio veloz*, por tanto el concepto de retail moderno no escapa de evolucionar en cortos períodos de tiempo. Hemos descubierto que retail se refiere generalmente a comercios minoristas, pero la realidad obliga a considerar a otros tipos de comercio de carácter mayorista, como pertenecientes también a esta categoría de sector comercial. Siendo conscientes de tal proceso, Rico y Doria plantean que el *retail* está en una constante evolución, la cual se vive día a día y que resulta de las vivencias de los que dirigen esos tipos de negocios, además de la interacción entre los distintos jugadores que participan en el mismo (Rico y Doria 2006). En tal sentido, dicha evolución es totalmente dependiente de los modelos mentales, perceptivos y actitudinales de todos sus protagonistas, y va más allá de la situación contextual de cada mercado particular. Así, ellos mismos afirman que cuando el retail necesitó implementar transformaciones para desarrollarse, “cambió de generación”. Esta lógica de desarrollo se fundamenta en que *“la realidad dice que las generaciones van acumulando los aprendizajes que les son útiles”*⁶⁸.

⁶⁷ García Vega, Emilio (2011): *“Una aproximación al Retail Moderno”*, Universidad del Pacífico, Lima, Perú, pág. 16

⁶⁸ Rico, Rubén Roberto y Doria, Evaristo (2006): *“Retail Marketing”*, 2° ed., Pearson Education, Buenos Aires, Argentina, en: García Vega, Emilio (2011): op. cit., pág. 16

En el caso de nuestra ciudad, el explosivo arribo a Arequipa (y en general a diversas ciudades del Perú) de la estructura organizacional especializada en la *comercialización masiva*⁶⁹ de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes, conocida como *retail* o en castellano venta al detalle (detal); busca llenar el vacío de la oferta que anteriormente no existía. En este sentido, las personas hemos ido interesándonos más en adquirir una diversidad de productos que se ofrecen en los nuevos centros comerciales, según nuestras necesidades y posibilidades.

En el panorama mundial, el retail ha evolucionado de manera exponencial desde sus inicios a comienzos del siglo XIX. Para tener una idea de su peso específico en el panorama global, en el año 2009⁷⁰, según el ranking de las 2.000 empresas más grandes del mundo por valor bursátil de Forbes, a abril de 2008 la estadounidense Walmart –un verdadero símbolo del retail– ocupa el lugar 16 con ventas por 379 mil millones de dólares: un poco más del doble del PIB de Chile.⁷¹

2.2.1 Etapas en la evolución del retail según Rico y Doria⁷²

La evolución del retail se da a partir de un continuo de etapas llamados “generaciones”. Estos estadios plasman la evolución del sector, aunque cabe mencionar que actualmente pueden existir empresas establecidas en cualquiera de las “generaciones” mencionadas.

a) La generación basada en la localización. El enfoque de esta generación pone la mira en capturar a aquellos clientes que, por propia voluntad y de

⁶⁹ Se señala «**masiva**», porque todo comercio tanto minorista como mayorista tienen una proyección de venta satisfactoria, según su naturaleza o formato comercial. De este modo, no entramos en conflicto con el concepto de retail, que se refiere a la venta en cantidades pequeñas, a diferencia de un comercio eminentemente de naturaleza mayorista, como puede ser una fábrica que expende sus productos en forma masiva (propiamente dicha) a determinadas cadenas de tiendas. Por tanto, “masivo” en un comercio minorista podría entenderse como la proyección de “venta exitosa”, que según su formato comercial, considere digna de ese adjetivo.

⁷⁰ García Vega, Emilio (2011): op.cit., pág. 11

⁷¹ Capital (2008): “El retail del futuro”, en: <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/el-retail-del-futuro.html> (17,V,2012).

⁷² Rico, Rubén Roberto y Doria, Evaristo (2006): op.cit., en: García Vega, Emilio (2011): op.cit., págs. 17-22

forma espontánea, asisten al retail *no tanto por el valor de la marca del negocio o por la relación, sino por el valor de la proximidad y comodidad.*

- b) La generación basada en la variedad y el surtido⁷³.** Consiste en brindar a los consumidores una mayor diversidad de productos, la cual debe complementarse con una mejor organización y funcionamiento. Aquí se puede clasificar a los primeros supermercados, las tiendas especializadas y las tiendas por departamento. Estas dos últimas se pueden clasificar de la siguiente manera:

TIENDAS ESPECIALIZADAS Y TIENDAS DEPARTAMENTALES

TIENDAS ESPECIALIZADAS	
-Superespecializada de un solo segmento/nicho	La variedad es reducida; se comercializa un solo tipo de producto a un mercado muy específico, pero con un amplio surtido de marcas, modelos, colores, entre otros
-Especializada en varios segmentos o nichos	La variedad no es tan reducida; posee un amplio surtido dirigido a varios nichos del mercado.
-Negocios que comercializan únicamente una gran categoría	Se dirigen a varios segmentos del mercado, limitando la variedad a productos que les interesan, pero con amplio surtido de marcas, modelos y precios.
TIENDAS DEPARTAMENTALES	
-Con líneas casi limitadas	Negocios con gran espacio físico, amplia variedad de categorías y surtidos.
-Con líneas limitadas	Tiendas con variedad limitada de categorías especializadas.

Fuente: Rico y Doria (2006), en: García Vega, Emilio (2011): op.cit., pág. 18

- c) La generación basada en el precio.** El precio es un factor muy importante de motivación de compra para los consumidores; así, se puede afirmar que el mercado de bajos precios es, por lo general, el de mayor volumen. En tal sentido, el retail ha orientado su formato a capturar dicho mercado de bajo precio, a través de distintos modelos de negocios que se puede apreciar a continuación:

⁷³ Hay que entender la *variedad* como diferentes líneas de categorías y productos, y *surtido*, como diferentes artículos que integran cada línea de productos. En: García Vega, Emilio (2011): op.cit, pág. 18

FORMATOS BASADOS EN PRECIOS BAJOS

-Tiendas de descuento	Ofrece precios más bajos que los tradicionales.
-Supercentros	Formato integrador de tiendas de descuento y supermercados. Cabe mencionar que no solo venden alimentos.
-Hipermercados	Son tiendas enormes, con superficies que varían entre 19 000 y 24 000 metros cuadrados, en las cuales el concepto es "comprar todo en el mismo lugar", mediante autoservicio, y con precios más bajos que los negocios tradicionales. Con el propósito de ampliar su atractivo, estas incluyen farmacias, ópticas, revelado de fotos, cafés, videos, cajeros automáticos, peluquerías, entre otros. Su típico ejemplo en el ámbito mundial es Walmart.
-Negocios de segunda selección	Dirigidos generalmente por las mismas fábricas o proveedores que comercializan los productos de saldos.
-Negocios de ventas a un solo precio	Negocios en los que se ofrece una gran gama de productos a un solo precio; en algunas versiones, los productos cambian continuamente.

Fuente: Rico y Doria (2006), en: García Vega, Emilio (2011): op.cit, pág. 19

- d) **La generación basada en la calidad.** Los formatos de negocios bien localizados, con o sin variedad, han evolucionado hacia un modelo de negocios en el cual lo que se busca como valor percibido es: la organización y el funcionamiento bajo un sistema de gestión de calidad con mucho sentido, armonía y cuidado en los detalles, y en donde la marca del retail comienza a adquirir importancia.
- e) **La generación basada en el servicio.** Cuando se percibió que para sobrevivir era necesaria la implementación de cambios en los anteriores formatos o generaciones (de localización, de variedad y de calidad), se desarrollaron modelos de negocios que agregaron algún factor diferencial: este fue el servicio. Así, se empezó con importantes inversiones para la mejora de la atención a los consumidores. En este tipo de negocios, la selección del personal y la capacitación (como, por ejemplo, en el contacto con los clientes) se vuelven muy importantes. Además, las empresas en esta generación comienzan con el fortalecimiento de sus marcas.
- f) **La generación basada en la conveniencia (convenience store).** La conveniencia está dada, fundamentalmente, por tres aspectos: uno tiene que ver con la conveniencia del lugar, dado que está ubicado muy próximo al hogar o al trabajo de los consumidores; el otro, con el tiempo que permanece abierto; y, por último, el tercer aspecto que tiene que ver con la emergencia, ya que el consumidor, ante un olvido cuando fue al hipermercado, o ante una

necesidad puntual, puede acceder rápidamente a satisfacer su necesidad en este tipo de retail⁷⁴.

- g) **La generación basada en la organización y en la eficiencia logística.** El modelo de negocios basado en el servicio y la complejidad misma de su administración exigieron migrar hacia otro formato que contemple la organización de todo el funcionamiento logístico, el cual permita agregar valor no sólo a los consumidores sino también a los dueños, o asegure la rentabilidad necesaria para hacer viable el negocio. En este tipo de formato, la conciencia de marca y de calidad percibida son generalmente altas, y los precios son bajos.
- h) **La generación basada en la persuasión.** Esta nueva generación hace hincapié en la influencia e impacto sobre los consumidores, buscando atraerlo y cautivarlos de tal modo que se los impulse a comprar a través de la persuasión.
- i) **La generación basada en las experiencias gratificantes e inolvidables.** Como se observa hasta aquí, el retail tiene que enfrentar, de manera cada vez más acelerada, la decadencia del concepto y del modelo de negocio, y, para evitar eso, surge la necesidad de ir más allá de la persuasión y del impulso de comprar. Esto se logra a partir del trabajo puesto sobre los sentidos, lo cual implica lograr que los consumidores transiten y vivan experiencias gratificantes e inolvidables tanto en el “retail de ladrillos” (la tienda física) como en el “retail virtual” (la tienda en internet). En este tipo de negocios, la selección del personal y la capacitación (como, por ejemplo, en el contacto con los clientes) se vuelven muy importante⁷⁵. Además, las empresas en esta generación comienzan con el fortalecimiento de sus marcas.

⁷⁴ En Arequipa se cuenta con una tienda de conveniencia: “Franco Express” en la calle Emmel 415, Yanahuara, que atiende las 24 horas del día.

⁷⁵ En diversos negocios de nuestra ciudad de Arequipa estamos muy atrasados en cuanto a calidad de servicio al cliente se refiere, muchas veces me ha dado la impresión (y no sólo a mí) que me “hacen un favor”, atendiéndome en ciertos comercios y, de este modo, se aprecia una falta de capacitación para la atención en general, empezando por los gestos, demora, etc.

2.2.2 Los tipos de retail⁷⁶

Además de la evolución planteada por Rico y Doria, en la literatura de Marketing existen diferentes clasificaciones del retail. En este sentido, diversos autores como *Lamb*⁷⁷, *Stanton*⁷⁸, *Kotler*⁷⁹ y *Hoffman*⁸⁰, plantean una serie de tipologías.

De acuerdo con Charles Lamb, existen diez tipos de retail o detallistas sobre la base del nivel de servicio, el surtido de productos, los precios que ofrecen y el margen bruto que producen.

A continuación, se presenta su tipología:

TIPOS DE RETAIL SEGÚN LAMB				
TIPO	NIVEL DE SERVICIO	SURTIDO DE PRODUCTOS	PRECIO	MARGEN BRUTO
-Tienda departamental	Moderadamente alto	Amplio	Moderado a alto	Moderadamente alto
-Tienda de especialidad	Alto	Estrecho	Moderado a alto	Alto
-Supermercado	Bajo	Amplio	Moderado	Bajo
-Tienda de conveniencia				
-Farmacia	Bajo a moderado	Mediano	Moderado	Bajo
-Tienda de descuento de línea completa	Moderado a bajo	Mediano a amplio	Moderadamente bajo	Moderadamente bajo
-Tienda de descuento por especialidad	Moderado a bajo	Mediano a amplio	Moderadamente bajo	Moderadamente bajo
-Clubes de compras	Bajo	Amplio	Bajo a muy bajo	Bajo
-Detallista de precio bajo	Bajo	Mediano a estrecho	Bajo	Bajo
-Restaurante	Bajo a Alto	Estrecho	Bajo a alto	Bajo a alto

Fuente: Lamb (2006: 205)

⁷⁶ García Vega, Emilio (2011): op.cit., págs. 22-27

⁷⁷ Lamb, Charles (2006): "Marketing", 8° ed., Thompson Learning, México D.F., pág. 205, en: García Vega, Emilio (2011): op.cit., pág. 23

⁷⁸ Stanton, William (2007): "Fundamentos de Marketing", 14° ed., McGraw-Hill Interamericana, México, pág. 442, en: García Vega, Emilio (2011): op.cit., pág. 26

⁷⁹ Kotler, Philip (2006): "Dirección de Marketing", 12° ed., Pearson Education, México, pág., 505, en: García Vega, Emilio (2011): op.cit., pág. 25

⁸⁰ Hoffman, Douglas et al. (2005): "Principios de Marketing y sus mejores prácticas", 3° ed., Thompson Learning, México, pág.403, en: García Vega, Emilio (2011): op.cit., pág. 24

Según Hoffman existen seis tipos de retail:

TIPOS BÁSICOS DE TIENDAS MINORISTAS SEGÚN HOFFMAN		
TIPO	TAMAÑO O ENVERGADURA	MEZCLA DE PRODUCTOS
-Tiendas departamentales	Negocios a gran escala.	Contienen una amplia mezcla de productos, compuesta por muchas líneas diferentes de productos, cada una de ellas con una profundidad superior al promedio.
-Tiendas especializadas	Tiendas más o menos pequeñas.	Ofrecen gran profundidad de una gama estrecha de líneas de productos
-Supermercados	Instalaciones físicas grandes, con exhibidores para la selección personal y el autoservicio, que permiten al minorista trasladar al cliente la ejecución de algunas funciones de marketing.	Ofertan bienes básicos y algunas mercancías generales.
-Supercentros	Combinaciones laberínticas de supermercados y tiendas de descuento, que sólo requieren una parada del cliente, con un tamaño que va desde los 40 000 m ² hasta los 60 000 m ² .	Manejan entre 80 000 y 100 000 productos, desde televisores hasta mantequilla de maní y aparatos de fax.
-Asesinos de categoría	Tamaño grande.	Manejan una cantidad grande mercancía de una sola categoría, a precios tan atractivos, que hacen difícil que los clientes salgan sin comprar lo que necesitan, "matando" así a la competencia.
-Tiendas de conveniencia	Tamaño grande.	Manejan existencias de productos que se adquieren con frecuencia, como aceite, pan, tabaco y leche, que suelen ser consumidos a los 30 minutos de su adquisición, y ofrecen otros servicios, como cajeros automáticos y lavado de autos.

Fuente: Hoffman et al. (2005: 403)

Para Kotler, existen ocho tipos de retail:

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS SEGÚN KOTLER				
TIPO	TAMAÑO	CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS	NECESIDADES QUE SATISFACE	HORARIO DE ATENCIÓN
<i>Establecimientos especializados</i>	Mediano	Línea de producto reducida	Específicas	De 11:a.m .a 11:p.m.
<i>Almacenes departamentales</i>	Grande	Varias líneas de productos	Amplias	De 11:a.m .a 11:p.m.
<i>Supermercado</i>	Grande y de bajo costo	Varias líneas de productos con márgenes reducidos, gran volumen de ventas	Moderado	De 11:a.m .a 11:p.m.
<i>Establecimientos de conveniencia</i>	Tiendas relativamente pequeñas en zonas residenciales	Limitada línea de productos de conveniencia con una gran rotación y con precios ligeramente más altos	Específicas	Abierta las 24 horas del día, todos los días a la semana.
<i>Establecimientos de descuento</i>	Mediano	Productos de calidad estándar que se venden a precios más bajos con márgenes reducidos y grandes volúmenes de ventas.	Específicas	De 11:a.m .a 11:p.m.
<i>Minoristas de precios bajos</i>	Mediano	Productos excedentes, desiguales, fuera de competencia, que se venden a precios inferiores que la venta minorista.	Específicas	De 11:a.m .a 11:p.m.
<i>Supertiendas</i>	Inmenso espacio de ventas	Productos alimenticios del hogar que se adquieren de forma rutinaria, servicios adicionales (lavandería, reparación de zapatos, tintorería, cajeros automáticos)	Amplias	De 11:a.m .a 11:p.m.
<i>Tiendas catálogo</i>	Pequeño	Gran selección de productos con amplio margen de rotación y que se venden por catálogo a precios de establecimientos de descuento.	Específicas. Los clientes recogen la mercancía en os puntos de venta.	De 11:a.m .a 11:p.m.

Fuente:Kotler (2006: 505)

Según Staton, existen nueve tipos de retail:

TIPOS DE RETAIL SEGÚN STANTON			
TIPO	AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE SURTIDO	NIVELES DE PRECIOS	CANTIDAD DE SERVICIOS AL CLIENTE
-Tienda departamental	Muy amplio, profundo	Evita competencia de precios	Amplio despliegue
-Tienda de descuento	Amplio, no profundo	Insiste en precios bajos	Relativamente pocos
-Tienda de línea limitada	Angosto, profundo	Tipos tradicionales evitan competencia de precios; nuevas clases hacen hincapié en precios bajos.	Varían por tipo
-Tienda de especialidad	Muy angosto, profundo	Evita competencia de precios	Estándar; extensos en algunos
-Detallista a precios bajos	Angosto, profundo	Insiste en precios bajos	Pocos
-Tienda concentrada a una categoría	Angosto, muy profundo	Insiste en precios bajos	Pocos a moderados
-Supermercado	Amplio, profundo	Algunos hacen hincapié en precios bajos; otros evitan competencias de precios	Pocos
-Tienda de conveniencia	Angosto, no profundo	Precios altos	Pocos
-Club de compras (o de bodega)	Muy amplio, muy superficial	Insiste en precios muy bajos	Pocos (abierto sólo a miembros)

Fuente: Stanton (2007: 442)

Ante toda esta diversidad de establecimientos de comercio minorista cabe la pregunta, si es que han sido diseñadas pensando sólo en el modo de vender el producto y/o servicio, o es que primero se ha tenido la intención de satisfacer al cliente atendiendo sus prioridades de compra.

Centrarse sólo en el producto elimina la posibilidad estratégica de concretar un mejor entendido éxito en las ventas; ya que no se considera o se pone poca atención en qué es realmente aquello que el cliente valora del producto, servicio, tienda o marca (los clientes que detecten o perciban dicha preocupación, estarían más inclinados a hacer cierto esfuerzo económico para poder adquirir el producto y/o servicio que cumpla y, mejor aún, supere sus expectativas específicas).

2.2.3 La evolución del retail⁸¹

Ir de compras es parte de todas las culturas. A veces es la forma en que satisfacemos nuestras necesidades básicas necesarias en nuestra vida cotidiana. En otras ocasiones, es una emocionante aventura de descubrimiento y diversión. Es así como ha sido por más de 100 años.

Durante todo ese tiempo, el retail ha ido evolucionado desde el nivel básico de tiendas de 'mamá y papá', hasta gigantes empresas globales que operan en grandes superficies comerciales ofreciendo todo, desde comida hasta la moda. En el camino, este sector se ha convertido en una gran parte de la economía mundial.

2.2.3.1 *El retail en el pasado*

La historia del retail se remonta a los comerciantes medievales y los mercaderes. Durante miles de años, los minoristas han operado de forma local, con mercancía que era a menudo limitada a una sola categoría de producto. Todo esto cambió en el mundo postindustrial.

A medida que los ingresos aumentaron y los medianos mercados emergieron, también creció el apetito del consumidor hacia los productos de consumo. Con esto, hemos visto las que las raíces del retail moderno fueron creciendo y empezaron a evolucionar los canales de distribución. Desde entonces, el retail moderno se ha disparado hasta convertirse una de las industrias más grandes en el mundo.

Si miramos hacia atrás en la historia del retail moderno, han existido cuatro períodos distintos que han definido esta industria como lo conocemos hoy en día.

2.2.3.2 *El retail moderno emerge: (1900 – 1945)*

En el cambio de siglo, el comercio minorista estaba dominado principalmente por los comerciantes que hacían pedidos por correo y ofrecían un amplio surtido

⁸¹ Artículo de “Perú Retail”, en: <http://www.peru-retail.com/noticias/la-evolucion-del-retail-desde-el-principio-de-los-tiempos.html> (20,VII,2012).

de casi todo lo disponible en el mercado. Los líderes del mercado incluían a Sears, Roebuck and Co., Montgomery Ward y JC Penney; todos de los cuales se publicaron inmensos "libros" que se convirtieron en un elemento básico en todos los hogares de América.

Las grandes ciudades fueron centros para las compras al por menor, como un enorme emporio lleno de hermosas prendas de vestir, accesorios y productos del hogar, que se convirtió en destino de compras para los estadounidenses de una posición acomodada. Nombres como Macy, Wanamaker, Lázaro y de Dayton estuvieron entre las más famosas de esa época.

2.2.3.3 *"Baby boomers", impulso del crecimiento en la posguerra (1945 – 1975):*

Después que terminó la Segunda Guerra Mundial, el mundo entró en un período de reconstrucción y crecimiento que afectó a las necesidades de los consumidores. Los nuevos nacimientos, dieron lugar a la creación de un "boom" que aún hace eco en la actualidad. Los llamados "baby boomers", los niños nacidos entre 1946 y 1964, fueron 79 millones de personas. Este grupo se convirtió en la tendencia de consumo para los minoristas por una generación.

Como la demanda del consumidor se aceleró, los minoristas respondieron. Siguiéron a los consumidores a nuevos barrios y se ubicaron convenientemente en el lugar donde ellos vivían. Estos centros comerciales se convirtieron en el nuevo destino para el comercio minorista. Las tiendas especializadas eran pequeñas, muy concretas y llevaban un surtido limitado de productos. El aumento de estos centros comerciales, hizo disparar a muchos de estos comerciantes, como Gap, Inc. (The Gap) y Limited Stores, LLC (The Limited), a la prominencia nacional.

Tal vez el acontecimiento más grande en el mundo retail del siglo 20, se produjo en **1962**. Una nueva forma de venta al por menor surgió, las denominadas **"tiendas de descuento"**. En **1962, Wal-Mart Stores, Inc., Kmart, Target y Woolco**, abrieron su primera tienda, dirigidas a satisfacer las necesidades de los consumidores a precios inferiores a los sugeridos por los fabricantes.

Construyeron grandes superficies, con grandes playas de estacionamiento. Su estructura de bajo costo les ha permitido ser líderes en los precios y rápidamente convertir esta ventaja, en crecimiento. Luego se convertirían en líderes del mercado minorista.

2.2.3.4 Fraccionamiento de la masa del mercado (1975 – 2000):

Las diferencias entre hombres y mujeres se pusieron de moda, contribuyendo al alejamiento de la "igualdad". Este cambio comenzó a causar grietas en el mercado de masas.

Los minoristas, una vez más respondieron al mercado que constantemente evolucionaba. Las tiendas especializadas se adaptaron bien a la necesidad de los consumidores. Incluso las tiendas de descuento se especializaron en nuevas grandes superficies comerciales llenos de un amplio surtido de una sola categoría.

Wal-Mart surgió como un claro líder del mercado en este período y obligó a muchas tiendas de descuento tradicionales a salir del negocio. Entre las 100 tiendas de descuento que operaban en 1976, sólo 24 permanecieron en el negocio en 1992.

Hacia el final de este periodo, se empezó a ver las primeras etapas de lo que sería la próxima revolución en el comercio minorista. Habilitado por el lanzamiento de la **"World Wide Web" en 1991, el retail online, o "e-commerce"**, comenzó a aparecer en el mercado. La explosión de los ordenadores personales y la amplia disponibilidad de Internet, marcó un cambio decisivo en la innovación no sólo en el comercio minorista, sino también en todos los aspectos de la vida de los consumidores.

2.2.3.5 Al presente: Los consumidores toman cada vez más el control (2000):

El siglo 21 comenzó de manera desfavorable para los minoristas. El frenesí del "Y2K" o "año 2000" y la prematura promesa del comercio electrónico, crearon el boom de "las punto com". El cambio de la bolsa de valores NASDAQ fue de

5.000 a 1.500 en dos años, lo que lleva a muchos a creer que el comercio minorista online estaba sobre-estimado. En definitiva, estaban equivocados.

Con una gran ventaja en términos de selección, comodidad, precios y gran capacidad de proporcionar información experta y comparaciones de productos en tiempo real, el **Internet** se convirtió rápidamente en una alternativa comercial agradable para los *retailers*⁸².

Amazon.com, Inc., lanzado en 1995, se ha convertido rápidamente en un mercado amplio para muchas categorías de productos, ofreciendo inigualable selección, ofertas personalizadas, disponibilidad alta de productos, entrega a bajo costo y pago sencillo. Amazon probablemente llegará a US\$ 50 mil millones en ventas este año o el próximo y, dada su tasa de crecimiento, podría lograr más de US \$ 100 millones en el 2015.

La empresa ha alcanzado estos objetivos en la mitad del tiempo que le tomó a Wal-Mart para alcanzarlos. En todo este tiempo, Amazon -y otros retailers- están obligando a los minoristas tradicionales a repensar sus propuestas de valor y aplicar el *retail multicanal* como su única manera de sobrevivir.

Los retailers tradicionales no tienen mucho tiempo para hacer las cosas bien.

2.2.4 Situación actual del retail moderno en el Perú

Somos testigos del fenómeno creciente de los centros comerciales modernos en el Perú: *“El 2011 fue uno de los mejores años en la industria peruana de centros comerciales y significó la recuperación en el ritmo de aperturas de nuevos proyectos. Ese año asistimos a la inauguración de seis nuevos complejos, que implicaron una inversión de US\$326 millones, con una industria que reportó ventas por más de US\$4.427 millones, 39% más que el 2010. Y que este año volvería a crecer en 18%”*⁸³.

⁸² «**Retailers**» son el conjunto de comercios que según su naturaleza de venta al por menor constituyen el retail.

⁸³ Disponible en: <http://www.accep.org.pe/> (17,V,2012).

A continuación se presentan dos artículos escritos por el especialista en temas de retail, Emilio García Vega, en la revista “América Economía”; a fin de entender mejor el desarrollo de este tipo de comercios en el país:

Los centros comerciales se han convertido en lugares de visita obligada para gran parte de los peruanos, ya sea para realizar compras o, simplemente, para pasear. Los mismos han pasado de siete en el año 2000, a más de 40 en 2011. Según la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (Accep), *se ha pasado de seis centros en Lima y uno en provincias en 2000, a 23 en Lima y 14 en provincias para el 2010. La misma fuente, señala una evolución en ventas de US\$1.760 millones para el 2000, a US\$3.213 millones para el 2010. Real Plaza del Grupo Interbank, Mall Aventura Plaza -de las chilenas Falabella y Ripley-, el grupo chileno Altas Cumbres, la chilena Parque Arauco, Grupo Wiese, Grupo Brescia, Grupo Romero, entre otros, son los grandes jugadores del sector que anuncian aproximadamente 20 nuevos centros comerciales en los siguientes dos años⁸⁴.*

El momento dorado de la economía peruana produce que todos los ojos estén puestos en el Perú y eso, gracias a Dios - y a la continuidad del modelo económico -, parece que se mantendrá en el corto y mediano plazo (y ojalá que en el largo).

A pesar de que somos un país minero (queramos o no), también nos hemos convertido en los últimos años en “la tierra prometida” para los retailers, no sólo de la región sino también del mundo. El mayor poder adquisitivo de la población en todos los NSE, pero sobre todo la “explosión” en los ingresos de los NSE que pueden denominarse como “clase media” o “clase media baja”, y hasta algunos de los estratos considerados como pobres, combinado con la acelerada demanda por modernidad de los peruanos, han hecho que el retail aflore como uno de los motores más importantes de nuestra economía.

Para repasar acerca del potencial de esta industria en el país, empecemos por lo más simple y obvio: *el Perú tiene una de las penetraciones de retailers más bajas de la región*. Diferentes expertos hablan de una penetración de entre el 30% y 45%. Más allá de la exactitud de la cifra, se debe considerar que el Perú tiene una de las penetraciones de retail más bajas de la región. Mirando las cifras fríamente, se puede concluir muy fácilmente que *hay bastante terreno para crecer*.

En esta línea, se me ocurre que el avance del retail siembra (o sugiere) una serie de oportunidades, obviamente para los propios

⁸⁴ García, Emilio H. (2011): “Centros comerciales en el Perú: un fenómeno en explosión”, artículo de la revista “América Economía” (28,XI,2011), en:
<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/centros-comerciales-en-el-peru-un-fenomeno-en-explosion> (17,V,2012).

retailers (que son los principales ganadores en todo esto), pero también para la población en general en todos sus estratos. Así, podríamos tomar nota de las siguientes oportunidades que se abren:

- **Brindar servicios complementarios al retail:** esta industria necesita servicios complementarios de todo tipo, desde los técnicos y específicos hasta labores no tan especializadas como, por ejemplo, algo tan simple como servicios de taxis, los cuales se podrían organizar (como sucede en algunos puntos de Lima) y brindar servicios personalizados a los clientes de centros comerciales, supermercados o tiendas por departamentos.

- **Revalorización de las zonas aledañas a los retailers:** a pesar de los problemas de tráfico automovilístico que sufre la ciudad de Lima, las zonas en las cuales los retailers se posan, reciben influencias positivas de revalorización inmobiliaria, sobre todo, en los distritos de menor poder adquisitivo, ubicados en las Limas Este, Norte y Sur. Fenómeno contrario sucede en los barrios acomodados de la capital, labor de salvaguarda que está en manos de las municipalidades.

- **Especializaciones en oficios demandados por los retailers:** ¿existen personas con labores especializadas en carnes, pescados u otros? Sí las hay, el boom del retail demanda que se concentren cada vez más en sus trabajos en función a la especialización de la demanda y la oferta de los supermercados locales.

- **Especializaciones en carreras técnicas demandadas por los retailers:** dentro de las cadenas de valor de este tipo de organizaciones, existen labores técnicas que necesitan conocimientos específicos que muchas veces, en el mercado nacional, muy pocas personas las poseen.

- **Especializaciones profesionales en retail:** las gerencias altas y medias de estos negocios necesitan de profesionales debidamente formados y especializados en el manejo del retail. Así, los gerentes con conocimientos sólidos en este rubro, son muy demandados en el boom actual por lo que especializarse formalmente en estos temas, puede ser muy rentable para los jóvenes profesionales.

Estas son sólo algunas de las oportunidades que el retail ofrece a todos los peruanos. Ojalá exista un interés concreto y más agresivo porque, al parecer, las oportunidades -salvo honrosas excepciones- están siendo aprovechadas sobre todo por inversionistas extranjeros; lo cual no tiene nada de malo pero, los inversionistas nacionales y la población peruana en general, deberían aprovechar el boom del Retail Moderno que estamos viviendo, de una manera más intensa e innovadora. Es el momento adecuado para subirse a la ola⁸⁵.

⁸⁵ García, Emilio H. (2012): “Las oportunidades que brindará el retail en el Perú”, artículo de la revista “América Economía” (9,V,2012), en:
<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/las-oportunidades-que-brindara-el-retail-en-el-peru>
(18,V,2012).

2.2.5. Situación actual del retail moderno en Arequipa

Arequipa no podía quedar exenta de la expansión este fenómeno comercial, veamos brevemente nuestra realidad cercana, respecto de este tema:

Estas son las ofertas del día en el centro comercial Real Plaza, un miércoles por la mañana: 2x1 todo chompas en Plaza Vea. En el segundo piso, hasta 70% de rebaja por liquidación final en ropa Dunkelvolk. En la tienda del costado, un cartel con la foto sonriente de Gianella Neyra nos indica que por cada 100 soles de compra con tu tarjeta de crédito, hay rebajas en calzado y decoración.

La fuerte exposición, a las estrategias de marketing, ha modificado el comportamiento del consumidor arequipeño en los últimos cinco años, según el mercadólogo y docente del Instituto del Sur, Héctor Herrera.

La nueva dinámica de la economía en la región ha cambiado la mentalidad de los consumidores que ya no condicionan su compra solo al factor precio sino a elementos sociales, culturales y hasta emocionales. ¿Cómo se comporta este nuevo consumidor en la Ciudad Blanca?

Según estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú, *el Producto Bruto Interno (PBI) de Arequipa se ha mantenido en alza en los últimos tres años. En el 2009 el crecimiento fue de 6.3%, en el 2010 de 10.2% y en el 2011 la cifra fue de 7.2%. Para este 2012, según datos de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, la economía en la región crecerá en 6.4% (por encima del promedio nacional).*

El factor Malls:

Este crecimiento aumentó los índices de empleo y la capacidad adquisitiva de las personas. Y trajo como consecuencia la apertura de nuevos centros comerciales, los cuales compiten por captar el dinero de los consumidores.

“Hubo un incremento feroz de descuentos y ofertas. Además de cierra puertas, veladas nocturnas de compra y demás avisos para fomentar el uso de tarjetas de crédito, principalmente en los malls, pero también en otras tiendas pequeñas” indica Herrera.

Según el especialista en psicología del consumidor, Raúl Guzmán, estos nuevos centros comerciales permiten el acceso a varios servicios y productos a la vez: supermercados, multicines, restaurantes, tiendas de ropa, electrodomésticos y tecnología. “Estos lugares han provocado una mentalidad consumista gracias al uso de tarjetas de crédito, además de las compras compulsivas, en las que no se evalúa la verdadera utilidad del producto. Se compra por moda o por mero estatus”.

El docente de publicidad de la Universidad Católica de Santa María, Carlos López, dice que el uso de tarjetas trae como consecuencia que el comprador sienta más accesible un producto ya que no ve físicamente el gasto. “Las empresas sacan sus propias tarjetas para fidelizar al cliente con promociones pero también para generar bases de datos que le son muy útiles para recabar información específica sobre el cliente y enviar catálogos o avisos a su correo” explica.

Perfil el consumidor:

Según los estudios de mercado que ha realizado para empresas locales en los últimos años, Héctor Herrera reconoce que *el consumidor arequipeño se ha subdividido en dos grupos: el elitista, que representa el 10%, y el tradicionalista, que comprende el 90%.*

El primero, corresponde a un comprador que añora productos y estilos de consumo similares a los de Lima. Se fijan mucho en la marca y el prestigio del producto. El segundo, proviene de familias de migrantes o ciudadanos con fuerte arraigo arequipeño. Son más pragmáticos y valoran más la funcionalidad y durabilidad. “Esta segmentación no solo toma en cuenta factores socioeconómicos sino también estilos de vida, elementos afectivos y percepciones” explica.

Para Guzmán, otro factor importante es la influencia de los medios de comunicación que difunden rápidamente las modas globales en los consumidores locales. “Es importante una alfabetización económica, para que los consumidores sean más racionales, valoren el dinero y no se vuelvan consumistas” finaliza⁸⁶.

En la actualidad, Arequipa cuenta con cuatro *shopping malls*⁸⁷: *Open Plaza (Cayma), Real Plaza (Cayma), Parque Lambramani (Cercado) y Mall Aventura Plaza (Paucarpata)*; además de dos centros comerciales en construcción: Plaza Norte Arequipa (Cono Norte) y un mall, “Arequipa Center”, destinado a los NSE A y B, perteneciente a la empresa chilena Cencosud (Cerro Colorado).

A continuación, se presentan algunos datos referidos a estos comercios modernos:

⁸⁶ Malpartida Tabuchi, Jorge (2012): “*Arequipeños con nuevos hábitos de consumo por tarjetas de crédito y malls*”, artículo en el diario “La República” (6,V,2012), en: <http://www.larepublica.pe/06-05-2012/arequipenos-con-nuevos-habitos-de-consumo-por-tarjetas-de-credito-y-malls> (17,V,2012).

⁸⁷ Centro de compras (moderno) manejado generalmente por un solo operador, ha sido planeado y construido con el propósito de vender y posee una playa estacionamiento propia. El tamaño y la orientación del centro comercial están generalmente determinados por las características del mercado sobre el cual influirá [...] Es típicamente cerrado, con temperatura e iluminación controladas, presenta una [o más] tiendas ancla y varias entradas o ingresos. En: García Vega, Emilio (2011): op.cit., págs. 84-85

Situado en el distrito de Cayma, el mall de Saga Falabella, fue el primer experimento de centros comerciales modernos en provincias, que en el año: 2002 abrió sus puertas. Cuenta con 20.000 m² de área total. El año 2010 fue remodelado, cambiando de nombre a **Open Plaza Arequipa**:



Open Plaza Cayma

En el año 2009, Real Plaza ve concretada la apertura de dos nuevos centros comerciales en la ciudad de Lima; en Abril inaugura un Real Plaza en Santa Clara (Ate), y, ocho meses después, en Noviembre inaugura su complejo comercial insignia en el Centro Cívico de Lima. Asimismo, en el año 2010, la cadena **Real Plaza** inaugura un moderno centro comercial en la ciudad de Arequipa⁸⁸.



Real Plaza Arequipa

El centro comercial **Parque Lambramani** abrió sus puertas en noviembre del 2010. Forma parte del grupo Parque Arauco y se distingue por ser un centro comercial construido en armonía con la naturaleza y la arquitectura arequipeña⁸⁹.

⁸⁸ Disponible en: <http://www.realplaza.pe/nosotros.php?tipo=2&idl=2> (17,V,2012).

⁸⁹ Disponible en: <http://www.parquelambramani.com/nosotros/1/bienvenidos> (17,V,2012).



Parque Lambramani

En cuanto al **Mall Aventura Plaza**, cuenta con 100 mil m² de área de terreno, 78 mil m² de área arrendable, US\$50 millones de dólares solo Infraestructura, 120 tiendas menores, tienda por departamentos: Saga Falabella, tienda por departamentos: Ripley, Hipermercado Tottus, Sodimac Homecenter y Sodimac Constructor, Patio de comidas, Cinemark (6 salas)⁹⁰.



Mall Aventura Plaza Arequipa

El nuevo proyecto de Quimera HG y EBCO, **Arequipa Plaza Norte**, a desarrollarse en la Ciudad Blanca beneficiará a unos 200 mil habitantes de los segmentos C y D de la ciudad, mercado que actualmente no es atendido por ningún centro comercial, indicó José Carlos Hernani, gerente de Marketing del holding characato. El proyecto está enfocado para un público emergente por lo que el nuevo “mall” busca transformar el mercado retail en Arequipa. Este centro comercial demandará US\$ 13 millones y abrirá en octubre de este año⁹¹.

⁹⁰ Disponible en: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=637037> (17;V,2012).

⁹¹ Disponible en: <http://noticiasretailperu.blogspot.com/2012/05/arequipa-plaza-norte-beneficiara-unos.html> (17,V,2012).



Arequipa Plaza Norte

El mall que **Cencosud** está construyendo en la Av. Aviación en Cerro Colorado, abrirá el primer trimestre del 2013 (no se descarta que el hipermercado Metro sea el primer establecimiento en abrir)⁹².



Futuro mall de Cencosud en Cerro Colorado

Por consiguiente, se evidencia un sostenido *crecimiento* [de centros comerciales] *por todo el país*: Al 2005 sólo había tres centros comerciales ubicados en tres zonas de provincias, que representaban el 17% del total del número de proyectos que operaban en el Perú. Desde el año 2006 se observa un crecimiento anual promedio de centros comerciales del 31% en provincias vs. Sólo un 12% del crecimiento en Lima. Al cierre del 2011 son 28 los centros comerciales que operan en Lima y son 17 de esos centros comerciales en provincias, los cuales representan el 40% de la oferta, y atienden a 9 ciudades del Perú⁹³.

Notemos, en el siguiente cuadro, el mencionado crecimiento de nuevos centros comerciales en nuestro país:

⁹² Disponible en: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1294739&page=45> (17,V,2012).

⁹³ Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), en: <http://www.accep.org.pe/> (17,V,2012).

NÚMERO DE CENTROS COMERCIALES EN EL PERÚ

AÑO	LIMA	PROVINCIAS	TOTAL
2005	14	4	18
2006	15	5	20
2007	15	7	22
2008	18	11	29
2009	21	11	32
2010	23	13	36
2011	26	19	45
2012*	34	23	57

*Estimado

Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), en:
<http://www.accep.org.pe/> (17,V,2012).

En cuanto a las **ventas de los shopping malls en Arequipa**, se estima anualmente que Real Plaza, Parque Lambramani y Aventura Plaza, venden US\$ 90 millones⁹⁴.

Como podemos apreciar, el futuro para este tipo de comercio es muy promisorio en nuestro país y especialmente en Arequipa, que después de haber sido en un mismo año la ciudad que vio abrir sus puertas a tres grandes centros comerciales; verá en este y el próximo año la apertura de dos nuevos mall más. Se espera que cada uno de ellos sean regidos por un código de valores específicos, donde la responsabilidad social empresarial forme parte de la columna vertebral de sus estructuras organizacionales, preocupándose de modo integral por sus trabajadores y del impacto que provoquen sus decisiones en la comunidad arequipeña, además de considerar (según el sistema de referencia moral particular) la posibilidad de dar gloria a Dios con el ejercicio de la RSE.

Finalmente, en cuanto a la aplicación de la Responsabilidad Social de Perspectiva Católica en este tipo de empresa; se ha de entender la **articulación de las enseñanzas eclesiales en cuanto al impacto de la toma de decisiones organizacionales, con el fin lucrativo que de suyo pertenece a la naturaleza de este negocio**.

⁹⁴ Huanca, Elizabeth (2012): "Arequipa en los tiempos de los malls", artículo en el diario "El Pueblo" (publicado el 21,V,2012), pág. 5

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al realizar la búsqueda de algunos trabajos que guarden relación con la presente investigación, se pueden señalar los siguientes:

3.1. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2012). En su libro “Marketing 3.0”, proponen diez mandamientos para este tipo marketing moderno, sosteniendo:

“[...] la empresa pone en práctica una serie de valores, que son los que proporcionan a la compañía su personalidad y propósito. Cualquier separación entre marketing y valores resulta inaceptable”⁹⁵. Los diez mandamientos del marketing 3.0 son: “1) Ama a tus clients y respeta a tus competidores 2) Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformción 3) Cuida tu nombre y sé claro respect a quien eres 4) Los clients son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar 5) Ofece siempre un buen envase a un precio justo 6) Muéstrate siempre localizable y lleva una Buena nueva 7) Consigue clients, consérvalos y haz que crezcan 8) Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios 9) Perfecciona continuamente tu proceso de negocios en terminus de calidad, coste y entrega 10) Recaba información relevante, peri utiliza tu sensatez para tomar la decision final”⁹⁶.

3.2. S. S. Benedicto XVI(2009), en su Carta Encíclica Social “Caritas in veritate”, entre otras orientaciones, indica:

“[...] Uno de los mayores riesgos es sin duda que la empresa responda casi exclusivamente a las expectativas de los inversores en detrimento de su dimensión social [...] la gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes,

⁹⁵ Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): “*Marketing 3.0 Acción Empresarial*”, Ediciones de la U y LID editores, Madrid, Bogotá, pág. 197

⁹⁶ *Ibíd.*, págs. 198-206

proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia [...]”⁹⁷.

3.3. Michael E. Porter -Bishop William Lawrence University Professor of Harvard University-, y Mark R. Kramer - Senior Member of CRS Initiative en John F. Kennedy School of Government of Harvard- (2006). En su artículo: “Estrategia y Sociedad”, sostienen:

“Desde una perspectiva estratégica, la responsabilidad social corporativa (RSC) puede convertirse en una fuente de enorme progreso social, a medida que las empresas aplican sus vastos recursos, experticia y conocimiento a actividades que benefician a la sociedad”⁹⁸ [...] “la RSC va más allá de una buena ciudadanía corporativa y de mitigar los impactos dañinos de cadena de valor para acumular un pequeño número de iniciativas cuyos beneficios sociales y de negocios sean grandes y distintivos. La RSC involucra las dimensiones de dentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido”⁹⁹.

3.4. Álvaro Andrés Hamburger (2006). Magíster en Filosofía, Especialista en Docencia Universitaria, Licenciado en Teología, Diplomado en Ética y Proyecto Empresarial. En su serie de cinco libros: “La Cultura Ética en la Empresa”, expresa:¹⁰⁰

- Primer libro: ***“Ética de la empresa, el desafío de la nueva cultura empresarial”***. Aborda el problema de la nueva cultura de las empresas desde una óptica peculiar: la de la filosofía moral. La ética de las empresas se inscribe en la corriente de las denominadas “éticas aplicadas”. En consecuencia, la obra

⁹⁷ Benedicto XVI (2009): Carta Encíclica “*Caritas in Veritate*”, Sobre el Desarrollo Humano integral en la caridad y en la verdad, N°40, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_sp.html (22,VIII,2012).

⁹⁸ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): “*Estrategia y sociedad*”, Harvard Business Review América Latina, págs. 3-4, disponible en : http://proyectojuven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y_SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf (3, VII,2012).

⁹⁹ *Ibíd.*, pág. 12

¹⁰⁰ Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): “*La Cultura Ética en la Empresa: El desafío de la nueva cultura empresarial*”. Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos, N°1. Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia. Págs. 12-13

define los términos “ética” y “empresa” y luego describe y caracteriza la ética empresarial indicando su importancia, sus alcances y su aplicación.

- Segundo libro: ***“La cultura ética en la empresa, lineamientos para diseñarla e implementarla”***. Se presenta la cultura ética como aspecto fundamental de la nueva cultura empresarial; se tratan temas relacionados con la asesoría ética empresarial, el diseño y la implementación de códigos de ética empresarial y la conformación de comités de ética corporativa. Todo esto requiere de la creación de un clima organizacional apto.
- Tercer libro: ***“Los valores corporativos en la empresa, cómo suscitarlos, difundirlos y vivenciarlos”***. Para su funcionamiento, la organización requiere de conceptos, esfuerzos y valores corporativos y no simplemente de acciones, iniciativas y prácticas individuales o aisladas. La ética de la empresa requiere de la definición, implementación y vivencia de unos valores corporativos, éstos son a la empresa lo que los valores individuales son a la persona.
- Cuarto libro: ***“La formación ética en la empresa, normas prácticas para institucionalizarla”***. Señala que una vez identificados los valores corporativos por los que debe regirse la empresa, y después de entender que la mejor manera de lograr que ellos se “encarnen” en la organización, es mediante la implementación de una cultura ética en la empresa; se hace necesario emprender un proceso de formación ética en todos los niveles de la corporación.
- Quinto libro: ***“La ética y la responsabilidad social de la empresa”***. Se dedica a resaltar que más allá del afán de lucro, la empresa debe abordar con premura la tarea de solucionar problemáticas y necesidades humanas. Por ser un sistema abierto, ella se relaciona con un entorno natural y social que por ningún motivo debe olvidar ni ignorar. No se trata que la empresa abandone sus funciones económicas, se trata de que no circunscriba su accionar a ese sólo ámbito y de que revierta al medio físico y social, al que pertenece, parte de lo mucho que recibe de él.

3.5. María Marta Preziosa (2005). Especialista en Ética Aplicada a la Empresa, Docente e Investigadora del Programa Ética y Empresa de la Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires; realizó un ensayo titulado: “La Definición de Responsabilidad Social Empresaria Como Tarea Filosófica”, donde señala:¹⁰¹

Este trabajo es un ensayo de definición metafísica de la responsabilidad social empresaria (RSE), mediado por una hermenéutica de textos de ética empresaria que abordan el tema. Los textos seleccionados son de autores argentinos y españoles con raigambre en la Doctrina Social de la Iglesia. El objetivo es buscar en dicho discurso el fundamento de la RSE como obligación moral. Se comienza por un abordaje lógico y luego metafísico antes de pasar al aspecto ético. De los conceptos «responsabilidad» y «RSE» se señala su comprensión. Luego, en el abordaje metafísico del concepto, se lo enmarca en el orden de las categorías aristotélicas de cualidad y de relación. Éticamente, la RSE queda comprendida, entonces, dentro de la virtud de la justicia, y encontramos que lo que la caracteriza específicamente es el reconocimiento del propio concurso en el crecimiento y desarrollo de la empresa en las relaciones con sus stakeholders. Se plantea la cuestión de si la empresa, como tal, actúa moralmente –en forma análoga a la agencia moral personal–. Se propone una delimitación de las acciones de RSE.

3.6. Robert Kaplan –profesor en Harvard Business School– y David Northon –Presidente de The Balanced Scorecard Collaborative, Inc. (2001). En su libro sobre estrategia organizacional “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, sostienen que:

“La aplicación de la estrategia requiere [...] que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia [...], la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo”¹⁰². [Además], “la confianza exclusiva en indicadores

¹⁰¹ Preziosa, María Marta (2005): “*La Definición de Responsabilidad Social Empresaria Como Tarea Filosófica*”, pág. 39. Disponible en:

http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18_19/Cuad18-19-Preziosa.pdf (16, V, 2012).

¹⁰² Kaplan, Robert y Norton, David (2005): “*La organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el Balanced Scorecard*”, Gestión 2000, Barcelona, pág. 15

financieros [dan] lugar a comportamientos a corto plazo que [sacrifican] la creación de valor a largo plazo por los resultados a corto plazo”¹⁰³

3.7. Adela Cortina (1995). En su libro “Ética civil y religión”, señala la no exclusión entre religión y ética civil:

“No hay oposición entre ética de mínimos y ética de máximos, porque la ética mínima es laica y para orientar el interés personal y comunitario no remite expresamente a Dios, pero tampoco lo niega expresamente. Al reconocer la existencia de ciertos valores mínimos comunes a todos los humanos, los comparte con ellos en un pluralismo no impositivo sino dialogado y argumentado. Por eso, entre los partidarios de una ética de mínimos y los partidarios de la ética de máximos no hay ‘competencia’ alguna. Entre las religiones y la ética cívica no hay contradicción, como se empeñan en mantener los laicistas y fideístas, llevados por su afán de entender las relaciones humanas como juegos donde lo que gana el uno lo pierde el otro. Es éste, por el contrario, un ‘juego’ en el que todos pueden cooperar potenciando los mínimos ya compartidos, para que ‘ganemos’ los hombres –mujeres y varones- en el camino de la justicia y de la liberación”.

3.8. S.S. Juan XXIII (1961). En su Carta Encíclica Social “Mater et Magistra” exige el derecho del culto a Dios:

“[...] Es un derecho y un poder de Dios exigir del hombre que dedique al culto divino un día a la semana, para que así su espíritu liberado de las ocupaciones de la vida diaria, pueda elevarse a los bienes celestiales y examinar en la secreta intimidad de su conciencia en qué situación se hallan sus relaciones personales, obligatorias e inviolables, con Dios [...] La Iglesia católica, por su parte, desde hace ya muchos siglos, ha ordenado que los fieles observen el descanso dominical y asistan al santo sacrificio de la Misa, que es el mismo tiempo memorial y aplicación a las almas de la obra redentora de Cristo. Sin embargo, con vivo dolor de nuestro espíritu observamos un hecho que debemos condenar. Son muchos los que, tal vez sin propósito de conculcar esta santa ley, incumplen con frecuencia la santificación de los días festivos, lo cual necesariamente origina graves daños, así a la salud espiritual como al vigor corporal de nuestros

¹⁰³ Id.

queridos trabajadores. En nombre de Dios, y teniendo a la vista el bienestar espiritual y material de la humanidad, Nos hacemos un llamamiento a todos, autoridades, empresarios y trabajadores, para que se esmeren en la observancia de este precepto de Dios y de la Iglesia y recuerden la grave responsabilidad que en esta materia contraen ante Dios y ante la sociedad”¹⁰⁴.

4. OBJETIVOS

- 4.1. Establecer los rasgos de aproximación, coincidencia o disconformidad en la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica en el retail moderno.
- 4.2. Identificar los criterios que favorecen la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica en el retail moderno.
- 4.3. Determinar el grado de correlación entre la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica y el retail moderno.

5. HIPÓTESIS

Dado que la virtud es una disposición habitual y firme a hacer el bien en todo ámbito de desenvolvimiento humano, ya sea desde el civil o el confesional:

Es probable que exista un rasgo de disconformidad total y un grado de correlación muy débil entre la aplicación del contenido moral de la responsabilidad social empresarial con perspectiva católica y el retail moderno, que anule la posibilidad de una plena articulación entre vida de fe o ética civil y éxito empresarial.

¹⁰⁴ Juan XXIII (1961): Carta Encíclica Social “*Mater et Magistra*”, N°248-253

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

1.1. Técnicas

Para la recolección de datos se utilizará el “Cuestionario”.

1.2. Instrumento

Se aplicará el “Formulario de Preguntas”, elaborado en forma específica para el presente estudio.

El instrumento a utilizar ha sido elaborado tomando en cuenta parte del cuestionario sobre medición de la responsabilidad social empresarial de la asociación civil sin fines de lucro PERÚ 2021, llamado ETHOS-PERÚ 2021¹⁰⁵; considerando los indicadores de: *Valores, Transparencia Y Gobierno Corporativo*, pertenecientes al ítem de *Autorregulación de la Conducta*; aunque se han permitido algunas modificaciones y/o adaptaciones pertinentes según los objetivos de la presente investigación.

1.3. Evaluación del “Contenido Moral de la Responsabilidad Social Empresarial con Perspectiva Católica” y evaluación del “Retail Moderno”:

Con miras a la obtención de resultados se ha procedido a cuantificar el significado de las preguntas en el cuestionario; es decir, que a cada pregunta se le ha asignado un valor numérico que va del 1 al 4 según sea su grado de proximidad con la perspectiva propuesta en la investigación.

¹⁰⁵ Ver: Indicadores ETHOS-PERÚ 2021 de Responsabilidad Social Empresarial en: <http://www.peru2021.org/images/esquemas/indicadores%20completo.pdf> (8,IX,2012).

CUANTIFICACIÓN	SIGNIFICADO
1	Negación, rechazo o incompatibilidad de lo propuesto.
2	Bajo grado de aceptación.
3	Puntaje perfecto reservado para las preguntas, que contestadas acertadamente, guardan un grado de relación genérico con la perspectiva católica.
4	Puntaje perfecto reservado para las preguntas, que siendo contestadas acertadamente, guardan mayor relación con la perspectiva católica.
X	Alternativa ideal seleccionada

FUENTE: Elaboración propia.

En este sentido, se ha procedido a sumar los valores seleccionados intencionalmente en forma ideal, permitiendo obtener resultados ideales (Gran Total Ideal), tanto para cada una de las variables como para la suma total de ambas:

I. CUANTIFICACIÓN IDEAL DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO SOBRE “APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA” ¹⁰⁶			
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Moralidad de los Actos Humanos - TOTAL	9	0	0
1.1. ¿La empresa considera necesaria la moralidad de los actos humanos en su estructura y funcionamiento?	3 X	2	1
1.2. ¿La empresa no sólo se atiene al nivel legal, sino que trasciende al plano moral?	3 X	2	1
1.3. ¿La organización cuenta con un programa de orientación y entrenamiento para los RR HH de todos los niveles jerárquicos para garantizar que los valores y principios se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes de las personas?	3 X	1	1
Derechos Humanos, Justicia Social y Práctica de la Religión - TOTAL	11	0	0
1.4. ¿Si la jornada laboral de los trabajadores incluye los domingos y días de precepto religioso de tal manera que se pudiera poner en riesgo el cumplimiento de dicha obligación moral; la empresa consideraría la posibilidad de brindar la flexibilidad necesaria en el horario, sin que esto melle en el estipendio?	4 X	2	1
1.5. ¿La empresa incluye el respeto a los derechos humanos y la valoración de la justicia social como criterios formales en sus decisiones de inversión,	4 X	1	1

¹⁰⁶ Los números colocados en los casilleros de fondo plomo, indican la suma del puntaje ideal según la alternativa y/o categoría seleccionada con una “X”. Por ej.: 3+3+3=9 (“Siempre” del primer sub-indicador).

adquisiciones, etc.?			
1.6. ¿La empresa es explícita con respecto al cumplimiento de las leyes y pago de tributos?	3 X	1	1
Corresponsabilidad de los Miembros de la Empresa - TOTAL	3	0	0
1.7. ¿La empresa se preocupa en construir su propia responsabilidad e identidad a fin de propiciar una cultura de corresponsabilidad entre sus miembros?	3 X	2	1
Valores y Beneficios Inherentes al Código Ético-Moral - TOTAL	37	0	0
1.8. ¿Los valores de la organización están formalizados en un código de principios?	3 X	1	1
1.9. ¿Dicho código de principios cuenta con un proceso de difusión sistemático enfocado en el público interno bajo la responsabilidad de un área competente?	3 X	1	1
1.10. ¿La empresa aplica sanciones claras para faltas morales?	3 X	1	1
1.11. ¿La empresa cuenta con un área, comité o grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE?	3 X	2	1
1.12. ¿El código ético-moral ayuda en la obtención de mejores resultados financieros?	3 X	2	1
1.13. ¿El código ético-moral ayuda a solucionar los conflictos?	3 X	1	1
1.14. ¿El código ético-moral ayuda a orientar la toma de decisiones?	3 X	2	1
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1.15. ¿El código ético-moral determina claramente las responsabilidades?	3 X	2	1
1.16. ¿El código ético-moral orienta el trabajo?	3 X	2	1
1.17. ¿El código ético-moral integra a las personas?	3 X	2	1
1.18. ¿El código ético-moral regula la conducta?	3 X	1	1
1.19. ¿El código ético-moral no rechaza los valores sociales universales del cristianismo católico o se podría inspirar en ellos?	4 X	2	1
Funciones, Posibilidades y Limitaciones del Comité - TOTAL	6	0	0
1.20. ¿La organización cuenta con un comité moral que vele por el cumplimiento de los valores institucionales?	3 X	2	1
1.21. ¿La organización utiliza estudios, investigaciones y el apoyo de especialistas para fundamentar de mejor manera la resolución de dilemas conductuales, socio-ambientales y relativos a derechos humanos?	3 X	2	1
Características de la Moral Empresarial - TOTAL	15	0	3
1.22. ¿La organización expone o difunde sus compromisos morales por medio de material institucional, por internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés internos (colaboradores, accionistas)?	3 X	2	1
1.23. ¿La organización expone o difunde sus	3	2	1

compromisos morales por medio de material institucional, por internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés externos (comunidad, proveedores, clientes, gobiernos, entre otros)?	X		
1.24. ¿La empresa se preocupa en expender productos que no impacten negativamente al medio ambiente o que su impacto sea el más reducido posible?	3 X	1	1
1.25. ¿La empresa abusa en la entrega de bolsas plásticas?	1	2	3 X
1.26. ¿Ha reemplazado el uso de bolsas plásticas por bolsas de papel?	3 X	2	1
1.27. ¿Si usa bolsas plásticas, éstas son biodegradables?	3 X	2	1
Estrategia y Éxito Empresarial - TOTAL	13	0	0
1.28. ¿La empresa capacita eficazmente a sus trabajadores a fin de que éstos atiendan o satisfagan de la mejor manera a los clientes?	3 X	1	1
1.29. ¿La Corporación reconoce a la RSE como parte de la estrategia y el éxito empresarial?	3 X	2	1
1.30. ¿Existe una estrategia formal de RSE dentro de la organización de la empresa?	3 X	1	1
1.31. ¿La empresa a través de su RSE busca generar valor tripartito, es decir, impactar positivamente en sus stakeholders que, a su vez, favorezca en la consolidación de la corporación como ente socialmente responsable y, así, busque dar gloria a Dios?	4 X	2	1

GRAN TOTAL IDEAL PARA LA CUNATIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO DEL "CONTENIDO MORAL" (VARIABLE I)	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
	9+11+3+37 +6+15+13= 94	0+0+0+0+0 +0+0= 0	0+0+0+0+3 +0+0= 3	
	94x4=376	4x0=0	3x4=12	388
%	96.9%	0.0%	3.1%	100%

FUENTE: Elaboración propia.

II. CUANTIFICACIÓN IDEAL DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO SOBRE "RETAIL MODERNO"			
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Marketing para la Venta Responsable - TOTAL	21	0	7
1.1. ¿La empresa aplica un marketing de valores preocupado en satisfacer las necesidades reales de los clientes?	3 X	1	1
1.2. ¿La empresa aplica un marketing anclado en el lucro por el lucro?	1	1	3 X
1.3. ¿La empresa expende productos y/o servicios o emite publicidad que atente contra la moral y las	1	1	4 X

<i>buenas costumbres (por ejemplo, anticonceptivos, comerciales que hieran la susceptibilidad religiosa...)?</i>			
1.4. ¿La empresa se preocupa en vender productos que han pasado por un eficiente control de calidad?	3 X	1	1
1.5. ¿Algún porcentaje del precio en los productos expendidos son orientados a apoyar la labor social de alguna institución especializada en esa tarea?	4 X	2	1
1.6. ¿La empresa considera la venta discriminada de ciertos productos que son sólo para mayores de edad?	4 X	1	1
1.7. ¿La empresa considera los mismos valores de las preguntas precedentes en su publicidad y venta por internet?	4 X	1	1
1.8. ¿Su proyección de venta está diseñada en proporción a un estudio de mercado adecuado, a fin de evitar la saturación del mercado local?	3 X	2	1
Iniciativa Empresarial - TOTAL	11	0	0
1.9. ¿La empresa paga los impuestos requeridos por los productos que expende?	3 X	1	1
1.10. ¿Cuenta la empresa con alguna política institucional que evite el desperdicio de productos que antes de su caducidad o deterioro podrían ser donados?	4 X	2	1
1.11. ¿La empresa se preocupa en financiar o cooperar de diversas maneras en proyectos sociales?	4 X	2	1

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
El Precio - TOTAL	8	0	0
1.12. ¿El precio asignado a los productos que expende guardan relación con su valor real en el mercado actual?	4 X	1	1
1.13. ¿Sus ofertas comerciales son claras y libres de engaño, es decir, están basadas en las características reales del producto y/o servicio?	4 X	1	1
Obligación a la Educación del Consumidor	15	0	0
1.14. ¿Su proyección de venta comporta una educación de compra al consumidor que favorezca crear en él hábitos de consumo lícitos?	4 X	1	1
1.15. ¿La empresa hace propicia que la compra de los clientes sea siempre un acto moral que vaya más allá de lo económico?	4 X	2	1
1.16. ¿Soluciona con prontitud los reclamos de clientes?	3 X	2	1
1.17. ¿La empresa no incomoda al cliente aunque éste no compre nada?	4 X	1	1

FUENTE: Elaboración propia.

GRAN TOTAL IDEAL PARA LA CUNATIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO DEL "RETAIL MODERNO" (VARIABLE II)	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
	$21+11+8+15=$ 55	$0+0+0+0=$ 0	$7+0+0+0=$ 7	
	$55 \times 4 = 220$	$0 \times 4 = 0$	$7 \times 4 = 28$	
%	88.7%	0.0%	11.3%	100%

FUENTE: Elaboración propia.

GRAN TOTAL IDEAL PARA LA CUNATIFICACIÓN DEL SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO DE LAS VARIABLES I y II	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
I	376	0	12	388
%	96.9%	0.0%	3.1%	100%
II	220	0	28	248
%	88.7%	0.0%	11.3%	100%
I + II	596	0	40	636
%	93.7%	0.0%	6.3%	100%

FUENTE: Elaboración propia.

Con tales valores se ha procedido a elaborar una “Escala valorativa” para cada variable y su adición total, agregado a esto la obtención del porcentaje que representa cada puntaje, con la finalidad de poder establecer los resultados dentro de los tres rasgos-objetivo de la investigación: *aproximación, coincidencia o disconformidad*:

VARIABLE	CANTIDAD DE PREGUNTAS	PUNTAJE TOTAL IDEAL	APROXIMACIÓN	COINCIDENCIA	DISCONFORMIDAD
I	31	388	388-258	257-130	129-0
II	17	248	248-165	164-83	82-0
I y II	48	636	636-423	422-213	212-0
%	-----	-----	100.0%-66.0%	65.0%-34.0%	33.0%-0.0%

FUENTE: Elaboración propia

En cuanto a los cuadros (de resultados según la cuantificación del significado de las preguntas en el cuestionario) se debe advertir, que se presentan los resultados de los negocios minoristas encuestados en números de color negro, y los resultados ideales en números de color verde.

Cada comercio minorista se encuentra codificado según el tipo de retail moderno al cual pertenece (*Supermercado 1 –S1-, Supermercado 2 –S2-, Tienda por departamentos 1 –TD1-, Tienda por departamentos 2 –TD2-*), tal como se indica en la leyenda:

TIPO DE EMPRESA RETAIL MODERNO	CÓDIGO
<i>SUPERMERCADO 1</i>	S1
<i>SUPERMERCADO 2</i>	S2
<i>TIENDA POR DEPARTAMENTO 1</i>	TD1
<i>TIENDA POR DEPARTAMENTO 2</i>	TD2

FUENTE: Elaboración propia

Así, los resultados obtenidos en cada cuadro parten de cada variable. Especificados, en primer lugar, por cada indicador y cada sub-indicador. De esta manera se procede a colocar el puntaje seleccionado en cada recuadro, perteneciente a la escala compuesta por las alternativas y/o categorías: *Siempre, Algunas veces y Nunca*. Las cuales tienen un valor numérico asignado, tal como se indicó anteriormente. Se debe indicar, en efecto, que para poder ser procesados los valores

ideales en verde, deben primero sumarse y luego ser multiplicados por cuatro, según el número de comercios de retail moderno involucrados en la presente investigación.

Se procede a mostrar un cuadro como ejemplo de las características señaladas:

CUADRO N°1 DE 11
RESULTADOS SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

VARIABLE I: CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA															
INDICADOR	SUB- INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA	
		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2		
1-FUNDAMENTO Y OBLIGACIÓN DE LA MORAL EMPRESARIAL	1.1.Moralidad de los Actos Humanos en la Empresa	9	9	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	1.1-1.3	
	1.2.Derechos Humanos, Justicia Social y Práctica de la Religión	7	11	7	7	0	0	0	0	1	0	1	1	1.4-1.6	
	1.3.Corresponsabilidad de los miembros de la Empresa	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1.7	
	TOTAL	19	23	19	19	0	0	0	0	1	0	1	1	TOTAL	
	%	76				0				4				80	23x4=92
		95%				0.0%				5%				100%	

FUENTE: Elaboración propia.

Por ejemplo, si se obtiene un puntaje de 94 como suma total de los cuatro comercios en la alternativa y/o categoría “Siempre”, del primer indicador en la primera variable, para ser procesado en el resultado final ideal, éste debe multiplicarse por cuatro y se obtendrá 376:

	SIEMPRE	
TOTAL	262	94x4=376
%	81.9%	95.7%

FUENTE: Elaboración propia.

Posteriormente, se ha procedido a la suma de los valores correspondientes a cada comercio minorista por cada alternativa seleccionada; además de obtener el porcentaje que representa la suma de cada una de las alternativas seleccionadas. Seguidamente se procede a la suma total (Gran Total de la Variable I por un lado, y por otro, Gran Total de la Variable II) de valores en cada alternativa por indicador y variable; de igual manera se procede a obtener

el porcentaje total por indicador y variable. Luego se ha efectuado la suma total (Gran Total Variable I y Gran Total Variable II) de resultados para las dos variables y la obtención del porcentaje total, también para las dos variables, tanto de los cuatro comercios minoristas modernos, como del resultado ideal (en números de color verde):

CUADRO N°9 DE 11
RESULTADOS TOTALES SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

	GRAN TOTAL PARA LAS VARIABLES I y II
TOTAL	320 + 210 = 530
%	83.3%
DIFERENCIA ANTE EL 100%	16.7%

FUENTE: Elaboración propia

CUADRO N°10 DE 11
RESULTADOS IDEALES SEGÚN LA CUANTIFICACIÓN DEL
SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS EN EL CUESTIONARIO

	GRAN TOTAL IDEAL PARA LAS VARIABLES I y II
TOTAL	388 + 248 = 636
%	100%

FUENTE: Elaboración propia

En seguida se ha procedido a restar el resultado ideal con el obtenido (Diferencial para las variables I y II) con sus respectivos porcentajes (Pág. 32), procediendo posteriormente al diseño del gráfico correspondiente a la sustracción. A continuación se ha procedido a encontrar el grado de correlación entre ambas variables, tanto de los resultados obtenidos por los cuatro comercios minoristas (Pág. 34) como de los resultados ideales (Pág. 39), aplicando el “Coeficiente de Correlación de Spearman” (R2).

VALOR R2	INTERPRETACIÓN
0.1-0.20	Muy débil (irrelevante)
0.21-0.40	Débil
0.41-0.70	Moderada
0.71-0.90	Fuerte
0.91-1.00	Muy fuerte (perfecta)

FUENTE: Paredes Núñez, Julio E. (2011): “Manual para la formulación del proyecto de tesis”, Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María (UCSM), pág. 175

Finalmente, se presentan los gráficos referidos a los porcentajes totales en cada variable por alternativa seleccionada, según los comercios de retail moderno involucrados, y según los resultados ideales.



1.4. Estructura del Instrumento

VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	TÉCNICA E INSTRUMENTO	ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO
I. Contenido Moral de la Responsabilidad Social Empresarial con Perspectiva Católica	Rasgos de aproximación, coincidencia o disconformidad en la aplicación:		Cuestionario y Formulario de Preguntas	
	1- Fundamento y Obligación de la Moral Empresarial.	<i>Moralidad de los Actos Humanos en la Empresa.</i>		1.1-1.3
		<i>Derechos Humanos, Justicia Social y Práctica de la Religión.</i>		1.4-1.6
		<i>Corresponsabilidad de los miembros de la empresa.</i>		1.7
	2- Código y Comité Ético-Moral Empresarial.	<i>Valores y Beneficios Inherentes al Código.</i>		1.8-1.19
		<i>Funciones, Posibilidades y Limitaciones del Comité.</i>		1.20-1.21
	3- Liderazgo Moral Corporativo.	<i>Características de la Ética-Moral Empresarial.</i>		1.22-1.27
		<i>Estrategia y Éxito Empresarial.</i>		1.28-1.31
	Criterios que favorecen la aplicación:			
	1- Moralidad en la Acción Lucrativa	<i>Marketing para la Venta Responsable.</i>		1.1-1.8
II. Retail Moderno	2- Retail Moderno en Acción Moralizante	<i>Iniciativa Empresarial.</i>		1.9-1.11
		<i>El Precio.</i>		1.12-1.13
	3- Responsabilidad Social Individual del Cliente	<i>Obligación a la Educación del Cliente.</i>		1.14-1.17

FORMULARIO DE PREGUNTAS

INSTRUCCIONES: El presente formulario tiene por finalidad detectar el grado de RSE con perspectiva católica que se aplica en su empresa. Por tanto, se ruega al Gerente o, en su defecto, al encargado competente de la empresa solicitada, responder las dos tablas de preguntas marcando con una equis (X) en las casillas derechas, la alternativa correspondiente a la verdad objetiva. Tenga por seguro un manejo ético de la información solicitada.

En cuanto al contenido y orientación del instrumento se debe indicar lo siguiente:

Si bien se habla de una perspectiva católica en la intencionalidad moral en la elaboración del cuestionario, esto no anula o frena para nada el carácter universal de aplicación de las preguntas, porque como se ha de saber la DSI (Doctrina Social de la Iglesia), se aplica como una ética laica pero de motivación trascendente. Muchas gracias por su colaboración.

**Nombre o código de la empresa
(no es obligatorio)**

Antigüedad

Rubro/actividad

Ubicación geográfica

Fecha

Personas

Otros

I. FORMULARIO DE PREGUNTAS SOBRE APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA			
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Moralidad de los Actos Humanos			
1.1. ¿La empresa considera necesaria la moralidad de los actos humanos en su estructura y funcionamiento?			
1.2. ¿La empresa no sólo se atiene al nivel legal, sino que trasciende al plano moral?			
1.3. ¿La organización cuenta con un programa de orientación y entrenamiento para los RR HH de todos los niveles jerárquicos para garantizar que los valores y principios se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes de las personas?			
Derechos Humanos, Justicia Social y Práctica de la Religión			
1.4. ¿Si la jornada laboral de los trabajadores incluye los domingos y días de precepto religioso de tal manera que se pudiera poner en riesgo el cumplimiento de dicha obligación moral; la empresa consideraría la posibilidad de brindar la flexibilidad necesaria en el horario, sin que esto melle en el estipendio?			
1.5. ¿La empresa incluye el respeto a los derechos humanos y la valoración de la justicia social como criterios formales en sus decisiones de inversión, adquisiciones, etc.?			
1.6. ¿La empresa es explícita con respecto al cumplimiento de las leyes y pago de tributos?			
Corresponsabilidad de los Miembros de la Empresa			
1.7. ¿La empresa se preocupa en construir su propia responsabilidad e identidad a fin de propiciar una cultura de corresponsabilidad entre sus miembros?			
Valores y Beneficios Inherentes al Código Ético-Moral			
1.8. ¿Los valores de la organización están formalizados en un código de principios?			
1.9. ¿Dicho código de principios cuenta con un proceso de difusión sistemático enfocado en el público interno bajo la responsabilidad de un área competente?			
1.10. ¿La empresa aplica sanciones claras para faltas morales?			
1.11. ¿La empresa cuenta con un área, comité o grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE?			
1.12. ¿El código ético-moral ayuda en la obtención de mejores resultados financieros?			
1.13. ¿El código ético-moral ayuda a solucionar los conflictos?			
1.14. ¿El código ético-moral ayuda a orientar la toma de decisiones?			

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1.15. ¿El código ético-moral determina claramente las responsabilidades?			
1.16. ¿El código ético-moral orienta el trabajo?			
1.17. ¿El código ético-moral integra a las personas?			
1.18. ¿El código ético-moral regula la conducta?			
1.19. ¿El código ético-moral no rechaza los valores sociales universales del cristianismo católico o se podría inspirar en ellos?			
Funciones, Posibilidades y Limitaciones del Comité			
1.20. ¿La organización cuenta con un comité moral que vele por el cumplimiento de los valores institucionales?			
1.21. ¿La organización utiliza estudios, investigaciones y el apoyo de especialistas para fundamentar de mejor manera la resolución de dilemas conductuales, socio-ambientales y relativos a derechos humanos?			
Características de la Moral Empresarial			
1.22. ¿La organización expone o difunde sus compromisos morales por medio de material institucional, por internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés internos (colaboradores, accionistas)?			
1.23. ¿La organización expone o difunde sus compromisos morales por medio de material institucional, por internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés externos (comunidad, proveedores, clientes, gobiernos, entre otros)?			
1.24. ¿La empresa se preocupa en expender productos que no impacten negativamente al medio ambiente o que su impacto sea el más reducido posible?			
1.25. ¿La empresa abusa en la entrega de bolsas plásticas?			
1.26. ¿Ha reemplazado el uso de bolsas plásticas por bolsas de papel?			
1.27. ¿Si usa bolsas plásticas, éstas son biodegradables?			
Estrategia y Éxito Empresarial			
1.28. ¿La empresa capacita eficazmente a sus trabajadores a fin de que éstos atiendan o satisfagan de la mejor manera a los clientes?			
1.29. ¿La Corporación reconoce a la RSE como parte de la estrategia y el éxito empresarial?			
1.30. ¿Existe una estrategia formal de RSE dentro de la organización de la empresa?			
1.31. ¿La empresa a través de su RSE busca generar valor tripartito, es decir, impactar positivamente en sus stakeholders que, a su vez, favorezca en la consolidación de la corporación como ente socialmente responsable y, así, busque dar gloria a Dios?			

II. FORMULARIO DE PREGUNTAS SOBRE RETAIL MODERNO			
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Marketing para la Venta Responsable			
1.1. ¿La empresa aplica un marketing de valores preocupado en satisfacer las necesidades reales de los clientes?			
1.2. ¿La empresa aplica un marketing anclado en el lucro por el lucro?			
1.3. ¿La empresa expende productos y/o servicios o emite publicidad que atente contra la moral y las buenas costumbres (por ejemplo, anticonceptivos, comerciales que hieran la susceptibilidad religiosa...)?			
1.4. ¿La empresa se preocupa en vender productos que han pasado por un eficiente control de calidad?			
1.5. ¿Algún porcentaje del precio en los productos expendidos son orientados a apoyar la labor social de alguna institución especializada en esa tarea?			
1.6. ¿La empresa considera la venta discriminada de ciertos productos que son sólo para mayores de edad?			
1.7. ¿La empresa considera los mismos valores de las preguntas precedentes en su publicidad y venta por internet?			
1.8. ¿Su proyección de venta está diseñada en proporción a un estudio de mercado adecuado, a fin de evitar la saturación del mercado local?			
Iniciativa Empresarial			
1.9. ¿La empresa paga los impuestos requeridos por los productos que expende?			
1.10. ¿Cuenta la empresa con alguna política institucional que evite el desperdicio de productos que antes de su caducidad o deterioro podrían ser donados?			
1.11. ¿La empresa se preocupa en financiar o cooperar de diversas maneras en proyectos sociales?			
El Precio			
1.12. ¿El precio asignado a los productos que expende guardan relación con su valor real?			
1.13. ¿Sus ofertas comerciales son claras y libres de engaño, es decir, están basadas en las características reales del producto y/o servicio?			
Obligación a la Educación del Consumidor			
1.14. ¿Su proyección de venta comporta una educación de compra al consumidor que favorezca crear en él hábitos de consumo lícitos?			
1.15. ¿La empresa hace propicia que la compra de los clientes sea siempre un acto moral que vaya más allá de lo económico?			
1.16. ¿Soluciona con prontitud los reclamos de clientes?			
1.17. ¿La empresa no incomoda al cliente aunque éste no compre nada?			

Nuevamente, muchas gracias por su colaboración.

2. Campo de verificación

2.1. Ubicación espacial

La ubicación de los comercios minoristas seleccionados, corresponde al ámbito específico de los distritos de: Paucarpata (una tienda por departamentos), Arequipa (un supermercado), Cerro Colorado (un supermercado y una tienda por departamentos) en la ciudad de Arequipa, Perú.

2.2. Ubicación temporal

Se trata de un estudio coyuntural; por tanto, pertenece al tiempo presente.

2.3. Unidades de estudio

Está compuesta por cuatro gerentes del retail moderno o las personas idóneas que estos designen.

3. Estrategia de recolección de datos

Para efectos de la recolección de datos, se coordinará con los gerentes de los establecimientos comerciales seleccionados (ya sea personalmente o mediante el internet), se realizará entre setiembre y noviembre del presente año. Por otro lado, sobre la presentación del estudio en su totalidad, está previsto entregarlo entre junio y julio de 2013.

El instrumento que se utilizará es el “*Formulario de Preguntas*”, el cual previamente validado será entregado a las unidades de estudio respectivas. Se considera la necesidad de, por lo menos, una persona con actitud colaboradora y aptitud de conocimiento al respecto, a fin de poder ayudar en la recolección de datos.

Con la intención de romper el sesgo, se pondrá énfasis en el carácter ético del manejo de la información solicitada, permitiendo asegurar la objetividad y sinceridad en la resolución de las preguntas para contribuir al éxito del estudio. Será conveniente coordinar con el (los) gerente (s) la fecha y hora de la

aplicación del instrumento, además de explicitar los puntos en los que podría ser necesario efectuarlo.

Finalmente, se revisará que el formulario haya sido respondido en su totalidad para el control de la validez y confiabilidad. Una vez recolectados los datos, se procederá a sistematizarlos estadísticamente para el análisis, interpretación, elaboración de las conclusiones finales, recomendaciones y propuesta.

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

	Jul 2012	Ago 2012	Set 2012	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Ene 2013	Feb 2013	Mar 2013	Abr 2013	May 2013	Jun 2013	Jul 2013
1. Elaboración del Proyecto													
2. Desarrollo del Proyecto													
4. <i>Recolección de datos</i>													
5. <i>Sistematización</i>													
6. <i>Conclusiones y sugerencias</i>													
3. Elaboración del Informe Final													

PROFUNDIZACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL:
DESARROLLO TEÓRICO DE LOS INDICADORES Y SUBINDICADORES
DEL “CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA”

INDICADOR N°1

FUNDAMENTO Y OBLIGACIÓN DE LA MORAL EMPRESARIAL

En la cotidianeidad de las relaciones humanas es preciso rescatar la necesidad de tratar a la persona humana según su valor intrínseco (dignidad) a tenor de la virtud de la justicia, con el fin de evitar conflictos y otros desórdenes sociales, en orden a contribuir con el logro de una paz global sostenible. Por consiguiente, la empresa moderna no está exenta del cumplimiento de dicha responsabilidad.

La auténtica preocupación de la fe católica y, en fin, del cristianismo por la integridad de la persona humana, radica en su peculiar visión del varón y la mujer desde la trascendencia revelada. Tal antropología no ha de entrar en conflicto con la ética civil, porque se trata de una moral laica pero de motivación trascendente, que busca el pleno respeto de la dignidad inherente a todo ser humano en la sociedad plural.

1.1. Moralidad de los actos humanos en la empresa:

El ser humano está dotado de un conjunto de facultades inherentes, dentro de ellas la *libertad*¹⁰⁷, ámbito de perfección individual y social. Esta capacidad puede corroborarse en su diverso accionar deliberado: toma de decisiones, actitudes, posturas, respuestas ante determinadas circunstancias, etc. Además, las actividades o movimientos que realiza son propios de su *naturaleza*¹⁰⁸; propio de

¹⁰⁷ La «**libertad**» es el poder, radicado en la razón y en la voluntad, de obrar o de no obrar, de hacer esto o aquello, de ejecutar así por sí mismo acciones deliberadas. Por el libre arbitrio cada uno dispone de sí. La libertad es en el hombre una fuerza de crecimiento y de maduración en la verdad y la bondad. La libertad alcanza su perfección cuando está ordenada a Dios, nuestra bienaventuranza. En: “*Nuevo Catecismo de la Iglesia Católica*” (1992), N° 1731, disponible en: http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s1c1a3_sp.html (10,VII,2012).

¹⁰⁸ El término «**naturaleza**», en sentido global, sugiere la idea de lo originario, lo dado, lo no hecho por el hombre y previo a todo hacer [...] En la reflexión filosófica, naturaleza es el ser de la realidad como realización, la «eclosión» [manifestación, aparición] de un ente en su propia realidad y, por tanto, la totalidad de los entes en su constante eclosión, por tanto se alude al acto fundamental (*actus primus*) de la constitución ontológica del ente. Dicho acto fundamental –se habla también de «naturación»– constituye, según esta concepción, el *principio interno de toda actividad y pasividad del ente* (STh I, 29,1). La teología de la creación no entiende este devenir de todo lo real como algo «surgido de sí mismo». La eclosión se funda en el acto creador divino, que hace posible que la naturaleza se autoconstituya con sus leyes propias [...] La fe en la creación permite una exploración ilimitada de las propias leyes del mundo. En cuanto a la “realidad natural”, tomamos el término naturaleza «en sentido material». No nos referimos a una entidad determinada, al principio interno de la realidad de una cosa, sino que, con Kant, designamos la *totalidad de las cosas* que se ofrecen a nuestra observación (*Metaphysiche Anfangsgründe der Naturwissenschaft*, pág. 11) [...] Por mucho que difieran en su visión la ontología formal y las ciencias naturales, las dos nociones de naturaleza están estrechamente ligadas entre sí, «*pues la totalidad de los*

su naturaleza es tender al bien, al orden, a la verdad, responder moralmente por sus actos personales, es decir, a ser sujeto de sí mismo. Pero se es sujeto de sí mismo cuando se está obrando en conciencia, en otras palabras, la razón y voluntad disponen de hacer o no hacer algo en consecución de lograr alguna finalidad.

En este sentido, santo Tomás de Aquino señala que: *“los actos son humanos cuando proceden de la voluntad deliberada, y el objeto de la voluntad es el bien y el fin; por tanto, es claro que el fin es el principio de los actos humanos, en cuanto que son humanos [...] Por eso habrá diversos actos según la especie moral, porque en un caso será acto de virtud, y en el otro, acto de vicio”*¹⁰⁹. En consecuencia, un *acto humano*¹¹⁰ virtuoso es aquella acción habitual querida y realizada por el hombre, cuyo objetivo es bueno y éste constituye su fin, además de ser elevada (mérito) por las particulares circunstancias en las cuales es realizada.

El ser humano ha de ser consciente que para el correcto funcionamiento de sus diversas instituciones, es necesario un diseño organizacional en constante cambio, que vaya desde un rompimiento del “congelamiento” a un nuevo estado de “congelamiento” y nuevamente al “descongelamiento”¹¹¹. Pero por sobre todo modelo de cambio planificado organizacional, se encuentra el modo de comportarse, es decir, la conducta “en la empresa” y “de la empresa” que le otorgará al modelo de cambio elegido, las bases de funcionamiento responsable.

fenómenos y la esencia de todas las cosas presuponen los principios internos de todo aquello que pertenece a la existencia de una cosa» (R. Spemann, Natur, en HPhG IV, 956-969). En: Böckle, Franz (1980): *“Moral fundamental”*, Ediciones Cristiandad, Madrid, págs. 228-229

¹⁰⁹ Tomás de Aquino (1265-1274): *“Suma Teológica”*, I-II, q. 1, a.3, versión web, disponible en: <http://hjc.com.ar/sumat/b/c1.html#a3> (10,VII,2012).

¹¹⁰ Con el término **«acto humano»** se quiere designar el obrar propio del hombre que, en cuanto tal, puede convertirse en objeto de valoración moral. Esta definición tiene su origen en la distinción, ya presente en la teología medieval, entre *actus hominis* (actos del hombre) y *actus humanus*. El primero es un acto puesto por el hombre, que sin embargo no depende (al menos inmediatamente) de su voluntad deliberada. Pertenecen a esta categoría los diversos procesos fisiológicos y el conjunto de las acciones provocadas por dinamismos biopsíquicos no controlables (los sueños, los tics nerviosos, etc.). El segundo, por el contrario, es un acto que brota directamente de las facultades superiores del hombre (la inteligencia y la voluntad) y del que él es, por consiguiente, responsable. La teología moral se interesa evidentemente sólo por esta última tipología de actos, en cuanto que en ellos se implica la libertad del hombre, en: G. Pianna: *“Acto Humano”*, disponible en: http://www.mercaba.org/VocTEO/A/V_acto_humano.htm (10,VII,2012).

¹¹¹ Véase: Modelo organizacional de cambio planificado de Kurt Lewin, en: Cummings y Worley (2007): *“Desarrollo organizacional y cambio”*, Thomson editores, 8° edición, México, págs. 22-23

En este sentido, la moralidad de los actos humanos (en la empresa) dependerá de *realizar actos buenos*¹¹² *para la empresa y el entorno (objeto), de querer algo bueno para la empresa y el entorno (intención) y, finalmente, hacer el bien de tal manera que éste sea potenciado en las circunstancias de la acción (elemento secundario)*¹¹³. Estos tres elementos permiten considerar a un acto o a varios actos como morales; ya que en su finalidad última persiguen tanto para la empresa como para el entorno, el bien.

Por tanto, “la ordenación racional del acto humano hacia el bien en toda su verdad y la búsqueda voluntaria de este bien, conocido por la razón, constituyen la moralidad”¹¹⁴. Y dicha moralidad permite calificar a un determinado acto como responsable (o irresponsable); de ahí, que podamos hablar de una empresa socialmente responsable que desde los dirigentes, se evidencie una preocupación por los impactos de sus decisiones, tanto dentro como fuera de la corporación.

Por ejemplo: si una *tienda por departamentos* o un *supermercado* o cualquier otro minorista moderno, en miras de aplicar su RSE, diseña y ejecuta un proyecto para prevenir las muertes por el friaje anual en la sierra peruana, unos meses antes que empiece dicho fenómeno ambiental; donando a los habitantes de esa zona ropa de abrigo y alimentos no perecibles. Entonces, notamos que:

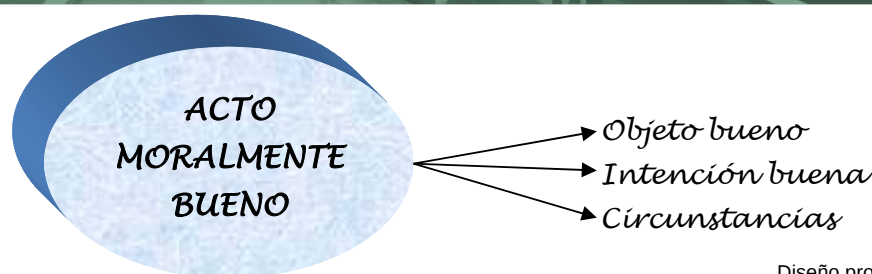
- Acto bueno: *dar abrigo y alimento al que lo necesita (objeto bueno).*
- La empresa quiere *evitar muertes innecesarias (intención).*
- El hecho de *prevenir* dichas muertes, agrega un plus moral o mérito a la acción (en esas **circunstancias**).

Se presenta, en seguida, un pequeño esquema referido a los elementos del acto moral bueno:

¹¹² Algo es bueno o tiene bien si es perfecto (o sea, no le falta nada) y, por ello, surge como apetecible. Ver: Tomás de Aquino (1265-1274): “*Suma Teológica*”, Ia, q. 5

¹¹³ Véase: “*Nuevo Catecismo de la Iglesia Católica*” (1992), N° 1750-1754

¹¹⁴ Juan Pablo II (1993): Carta encíclica “*Veritatis splendor*”, sobre algunas cuestiones fundamentales de la enseñanza moral de la Iglesia, N° 72, Ediciones Paulinas y Editorial Salesiana, pág. 111



Diseño propio.

En consecuencia, es una acción de contenido moral y dicha moral está potenciada por las circunstancias de prevención, es decir, haber realizado la solidaridad antes que el friaje llegara, de este modo evitar muertes innecesarias.

Veamos y entendamos mejor -a continuación-, qué es la empresa y en qué radica la importancia de los actos morales en ella con relación a sí misma y su entorno:

1.1.1. ¿Qué es la empresa?¹¹⁵

Para evitar confundir los términos “empresa” y “organización”: *“Es muy importante tener en cuenta que el concepto de organización es más amplio –no se circunscribe- al de empresa”*¹¹⁶. La organización es cualquier tipo de institución social: la familia, un sindicato, la empresa, un club, la iglesia, etc. La empresa es un modo concreto de ser organización. *“Todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas”*¹¹⁷. Por tanto, la organización es el género, la empresa es una especie del complejo mundo de las organizaciones.

Toda organización contiene los siguientes elementos:

¹¹⁵ Basado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *“La Cultura Ética en la Empresa: El desafío de la nueva cultura empresarial”*. Serie Ética de la Empresa y Valores Corporativos, N°1. Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia. Pág. 24-27

¹¹⁶ Dávila, Carlos (1998): *“Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico”*, McGraw-Hill, Bogotá, pág. 6, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit., pág. 24

¹¹⁷ Garza, Juan (2000): *“Administración contemporánea”*, McGraw-Hill, México, pág. 40, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit., pág. 25

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

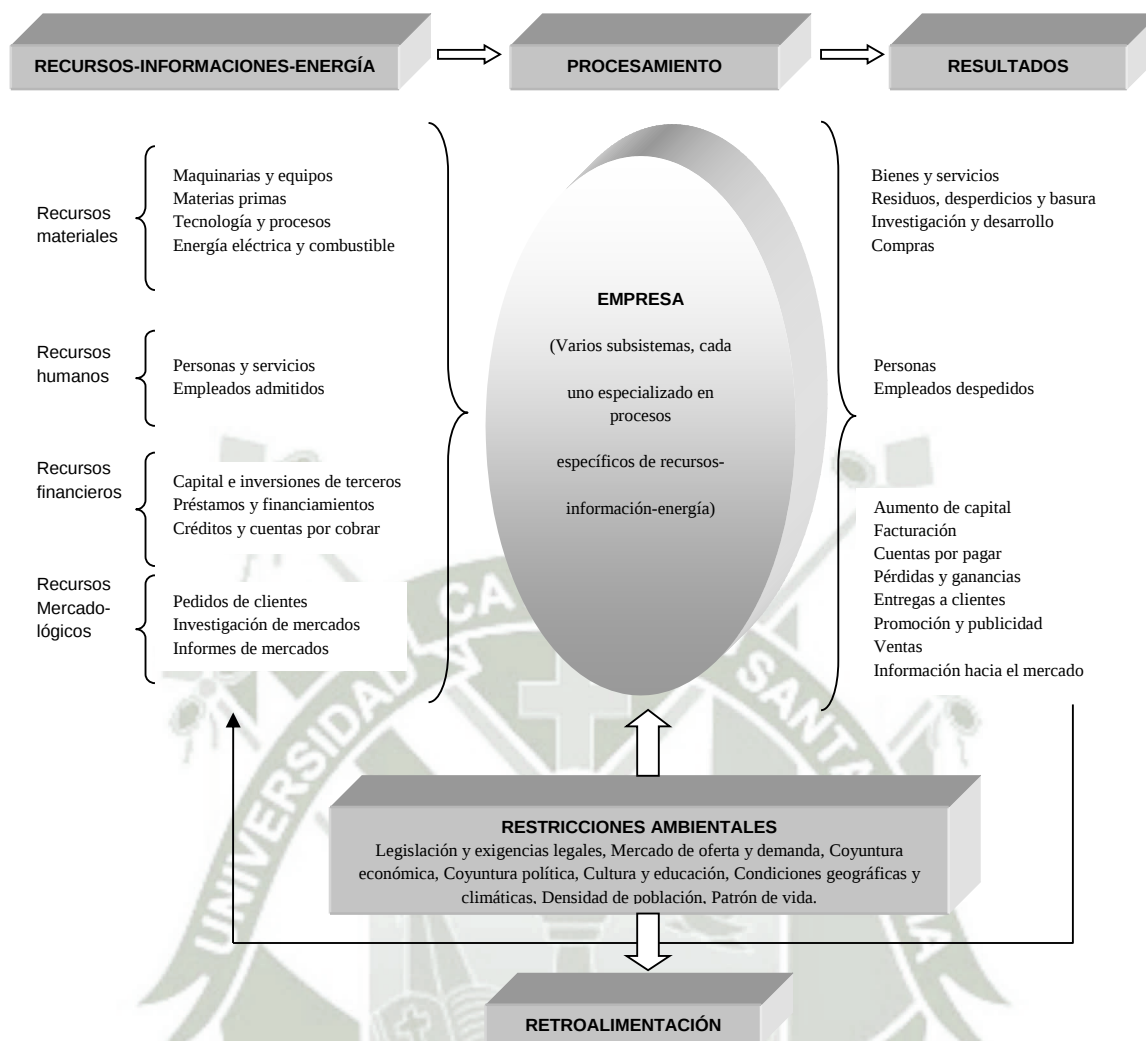
1. *Personas que interactúan.*
2. *Recursos materiales y económicos.*
3. *Búsqueda de objetivos comunes.*
4. *Estructura organizativa y funcional.*
5. *Relación con el ambiente externo.*

FUENTE: Hamburger Fernández, Andrés (2005): op.cit., Pág. 25 (Diseño propio).

Las organizaciones, por tanto, son **sistemas sociales, sistemas abiertos y sistemas complejos**. Sistemas sociales porque son agrupaciones humanas intencionalmente constituidas para lograr objetivos específicos que los seres humanos individualmente no podrían alcanzar.

Las organizaciones son **sistemas abiertos**, puesto que interactúan con el ambiente, reciben de él recursos, los transforman de diversos modos, elaboran productos y los exportan al exterior. Por eso las organizaciones no pueden sellarse o aislarse. Si quieren sobrevivir deben **cambiar y adaptarse** al ambiente en forma continua.

A continuación se presenta un esquema sobre la empresa como sistema abierto:



FUENTE: Chiavenato, Idalberto (1995): “*Administración de recursos humanos*”, McGraw-Hill, Bogotá, pág. 12, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit., pág. 26

Apreciamos que, a partir del esquema precedente, se quiere dar a conocer el carácter relacional de la empresa como fundamental para el logro de sus altos objetivos.

Por otra parte, las organizaciones son sistemas complejos. Por eso ellas existen en diversos tipos o modalidades. Juan Garza (2000: 41-52) las clasifica ateniéndose a los criterios que se exponen a continuación:

Por la **finalidad que persiguen** las organizaciones pueden ser *lucrativas* y *no lucrativas*. Por la **actividad que realizan** pueden ser *industriales*, *comerciales*,

agrícolas y de servicios. Por el **origen de su capital** se pueden clasificar en privadas y públicas. Por la **estructura legal que posean** se pueden dividir en personas físicas y personas morales. Además, existen empresas de **modalidad especial**: las franquicias y las maquiladoras.

CRITERIO Y TIPOS DE ORGANIZACIÓN	MODALIDAD	DEFINICIÓN
Por su finalidad	Lucrativas	Buscan beneficios económicos
	No lucrativas	Obtienen beneficios pero no utilidades
Por su actividad	Industriales	Realizan actividades de transformación
	Comerciales	Realizan procesos de intercambio
	Agrícolas	Realizan actividades ganaderas, pesqueras y silvícolas
	De servicios	Llevan a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos
Por el origen de su capital	Privadas	Constituidas y administradas por particulares
	Públicas	Constituidas y administradas por el Estado
Por su estructura legal	Personas ficticias	Individuos que poseen obligaciones y derechos
	Personas morales	Asociaciones, corporaciones, sociedades y agrupaciones que gozan de reconocimiento legal
Especiales	Franquicias	Negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir
	Maquiladoras	Actividad productiva con base en importaciones temporales de insumos extranjeros

FUENTE: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit., pág. 24

En síntesis, la empresa como modalidad específica de la organización, comparte todos los análisis y características antes mencionados. Se puede afirmar que la empresa: ***“es una comunidad de personas que aportan lo que poseen y lo que son, con un fin de servicio mutuo y de complementación. Es una invención humana, diseñada para satisfacer mejor sus necesidades, mediante la unión de esfuerzos y recursos bajo una dirección que le permite cumplir sus propósitos y aportar beneficios a la sociedad”***¹¹⁸.

Queda claro entonces que, para una ética empresarial, es fundamental entender la empresa, principalmente, como un ente diseñado para satisfacer necesidades humanas con calidad. Es decir, para una ética corporativa auténtica la empresa al

¹¹⁸ Garza, Juan (2000): “op. cit.”, pág. 47, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit., pág. 27. Este concepto contrasta con la definición de empresa como sociedad. Véase nota al pie N°426, pág. 358

perseguir propósitos económicos, debe hacerlo articulándolos a la preocupación social, sin que sea confundida con una organización de tipo asistencialista.

1.1.2. ¿Por qué nace la ética de la empresa?

El movimiento surgió debido a la convergencia de varios factores. Entre estos cabe destacar el cambio de mentalidad de algunos sectores de la misma sociedad capitalista, que empiezan a percibir los errores y los desaciertos del sistema de mercado aplicado a ultranza. Esos sectores estaban conformados por estudiosos, críticos, artistas, universitarios, liberales, socialistas moderados e intelectuales de la democracia cristiana. Estos últimos influidos por las encíclicas papales relacionadas con el trabajo, la justicia social, la economía y la propia empresa¹¹⁹.

Otros factores que favorecieron el nacimiento de la ética empresarial fueron los siguientes: *los escándalos de corrupción en el gobierno, los numerosos casos de deterioro en la calidad y fraude en los productos, la alarmante brecha entre sociedades ricas y pobres, la distribución injusta de la riqueza, la explotación de millones de personas trabajando en condiciones inhumanas, la explotación y discriminación de las mujeres, la discriminación racial, la depredación ecológica del planeta y los escándalos financieros en instituciones bancarias, entre otros*¹²⁰.

Analizando más detalladamente las razones que explican el nacimiento de la ética de la empresa, quedan establecidas:

- a) **La urgencia de recuperar la confianza en la empresa:** a fin de reconstruir la credibilidad en las corporaciones, las empresas entendieron que para mejorar sus beneficios debían ganar credibilidad ante la sociedad.
- b) **La necesidad de tomar decisiones a largo plazo:** las empresas deben asumir la responsabilidad de sus acciones con vistas al futuro.

¹¹⁹ Díaz, Manuel (2003): “Ética en la empresa”, en: http://www.ocpr.gov.pr/conferencias/indice_cofereencias.htm, 15 de setiembre de 2003 (citado el 10,X,2003), en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit., pág. 29

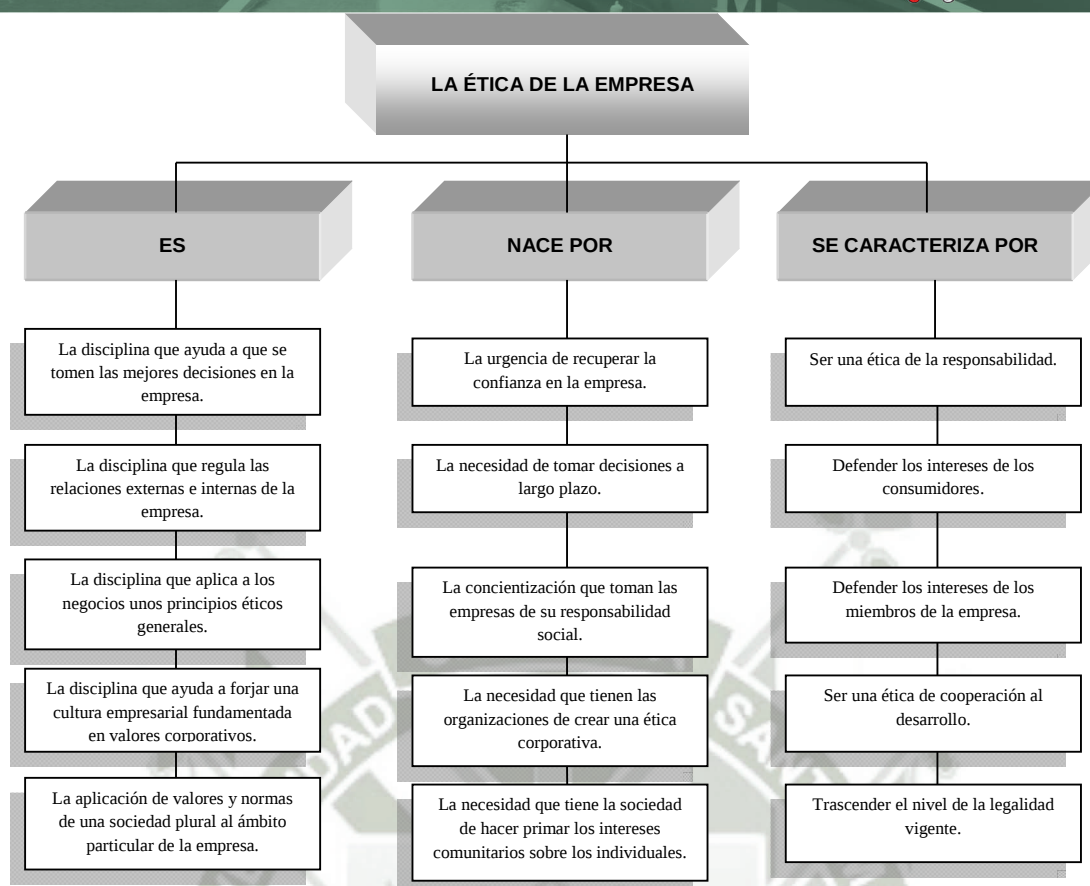
¹²⁰ Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit., pág. 27

- c) **La responsabilidad social que deben asumir las empresas:** en los últimos tiempos se entiende a la empresa como una institución socioeconómica que tiene una responsabilidad moral con los consumidores, accionistas empleados, proveedores y el medio ambiente.
- d) **La necesidad de una ética de las organizaciones:** las organizaciones constituyen el núcleo básico a partir del cual se construyen las sociedades actuales.
- e) **La necesidad de recuperar la comunidad frente al individualismo:** los hombres devenimos personas a través de comunidades concretas: familia, barrio, escuela, iglesia; en estas comunidades es donde se fundamenta la moralidad¹²¹.

Como podemos apreciar, las distintas razones que favorecen el surgimiento de un sistema de comportamiento corporativo moral, tienen que ver con el requerimiento racional de una armoniosa convivencia entre los seres humanos y el medio en el cual realizan sus actividades de cada día. A la luz de la moral católica esta necesidad y exigencia natural de una convivencia armoniosa, adquiere un profundísimo significado, ya que la persona humana ha sido creada a imagen y semejanza de Dios (que es Trinidad), por tanto, su conducta debe reflejar la comunión del Dios-amor trinitario.

En la siguiente página se presenta un esquema sobre la definición, razones para el nacimiento y características de la ética empresarial:

¹²¹ Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit., págs. 30-31



FUENTE: Basado en Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op cit., pág. 29

Como se puede apreciar, la falta de un auténtico sistema moral de referencia que oriente la conducta humana dentro y fuera de la empresa, resultaría nefasto para el cumplimiento de objetivos organizacionales humanistas basados en el bien común y la solidaridad. De ahí, surge la necesidad de una concepción de empresa estratégica socialmente responsable cada vez más eficaz, motivada por la vivencia habitual de un coherente sistema conductual organizacional.

1.1.3. La ética de la empresa

A continuación se presentan cinco conceptos de ética de la empresa¹²²:

¹²² Conceptos en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2002): *“Ética de la empresa, nociones preliminares”*, en Management. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Bogotá, D.C., 17-18 (enero-diciembre de 2002), págs. 39-54, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): op.cit., págs. 32-33

- ***La ética empresarial es la disciplina que ayuda a que se tomen las mejores decisiones*** cuando en la empresa se presentan conflictos de acción. El propósito de la ética radica en que la gente sea capaz de tomar mejores decisiones [...] La ética de la empresa tiene que ser más propositiva que prohibitiva, ya que es el proceso que ayuda a decidir lo que debe hacerse. Todas estas decisiones podrán generar un código ético, pero en realidad la meta consiste en generar recursos para que las personas puedan tomar mejores decisiones.

[En esta perspectiva la ética empresarial cumple un papel de exigencia *instructivo-formativo*, ya que dará luces a los miembros de la empresa sobre la correcta toma de decisiones organizacionales, a fin de superar determinados conflictos y cómo lograr la aplicación de una estrategia institucional eficaz]

- ***La ética empresarial es la disciplina que regula las condiciones externas e internas de la empresa.*** En este sentido el papel de la ética consistiría en crear nuevos modelos que permitan unas mejores relaciones de la empresa con su entorno (*stakeholders*) y de sus miembros entre sí (incluyendo a los dirigentes). En todo caso, la ética ayudaría a desechar el modelo de conflicto y a optar por un modelo de cooperación en el que juegan un papel importantísimo los códigos de conducta o deontológicos.

[En tal sentido, la ética empresaria se traduce como el ejercicio de la responsabilidad integral de la corporación en la empresa y en su entorno, que deben ser alentados y promovidos por un sistema particular de valores institucionales, basados en la naturaleza humana]

- ***La ética empresarial es la disciplina que aplica a los negocios unos principios [axiológicos] según los cuales las obligaciones sociales de la empresa trascienden sus funciones económicas.*** La empresa es un tipo de organización, y las organizaciones tiene obligaciones sociales que trascienden sus funciones económicas. Tomar conciencia de esa responsabilidad social es función, principalmente, de los directivos. La pregunta clave sería entonces, *¿qué tipo de directivos hay que educar y para qué tipo de organizaciones?* Según esta perspectiva la empresa se debe

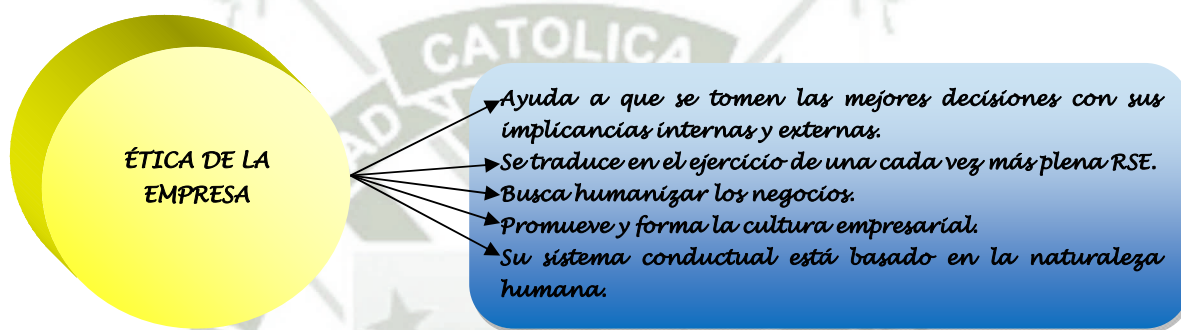
preocupar por la educación y el desarrollo moral de la organización, por tanto se le deberá prestar mucha atención al área de recursos humanos.

[La promoción y el ejercicio de una adecuada capacitación a los miembros de la empresa, les permitirá entender el tipo de “ambición” que proyecta la institución; en este sentido, inculcar los valores institucionales de la empresa en cada uno de sus trabajadores, con la finalidad de que éstos reflejen una corresponsabilidad por la marcha eficiente de la corporación; en otras palabras, producir una cultura organizacional cimentada en la certeza moral que la RSE va más allá de las funciones económicas]

- ***La ética empresarial es la disciplina que ayuda a forjar una cultura empresarial fundamentada en un sistema de valores corporativos.*** Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos: en los sistemas cerrados lo moral se identifica con lo legal, mientras que en los sistemas abiertos, desregulados, el hombre necesita normas de comportamiento que descansen en los valores de la institución, en este caso, de la empresa. Tales normas encarnadas en la conducta componen una cultura empresarial.
[Con miras a alcanzar el éxito corporativo, toda empresa debe institucionalizar la toma correcta de decisiones a fin de convertirse en un hábito de la vida empresarial; que permita un estilo particular de ser y hacer empresa socialmente responsable: eso es cultura empresarial]
- ***La ética empresarial es la aplicación de los valores y normas de una sociedad [plural] al ámbito peculiar de la empresa.*** En las sociedades monistas y cerradas (anteriores a las pluralistas) para que una empresa tuviera alta moral bastaba con que en ella hubiera producción de calidad, generación de confianza, relaciones humanas comunicativas y cooperativas (no sólo instrumentales o regidas únicamente por el derecho), toma de decisiones correctas y maximización del beneficio. Todo esto sigue siendo válido y deseable hoy para la ética de la empresa, pero además hay que agregarle los valores de la sociedad [plural], para la cual hay dos elementos fundamentales: *el nivel de los derechos humanos y el descubrimiento que cada hombre es un interlocutor válido.*

[Una verdadera ética de la empresa trasciende el nivel legal, el bien que pueda hacer no sólo depende de las exigencias del ordenamiento legal vigente, sino que a partir de sus principios internos, su concepción de responsabilidad es alentada por un sistema moral sólido, que considera al ser humano fin de sus instituciones, por tanto pasible de deberes y derechos propios de su naturaleza]

Sugerimos, a continuación, un esquema sobre algunos aspectos de la ética en la empresa:



FUENTE: Elaboración propia.

1.1.4. Religión y ética

Vivimos en un mundo plural, es decir, diversidad de personas, costumbres, concepciones de la vida, aspiraciones, etc. En nombre de una “ética de mínimos” o de un tipo de comportamiento universal que busca ser aceptado por todos; muchas veces se concibe como virtud, el relegar la práctica de la fe al ámbito de lo privado, de lo escondido, de lo intimista, y que de allí no pueda salir, sino se incurriría en un tipo de “ofensa” a otros modos de concebir la existencia y de proceder en el día a día.

En este sentido, podemos notar una tensión permanente entre fe (en este caso católica) y la vivencia ética no confesional. *“La ética secular se construye como una ética de libertad y del cambio. Sus puntos de referencia son la persona*

concreta y la humanización de su mundo”¹²³. Entendido esto con una cuota de “anti-confesionalismo” militante, es decir, llevado a ultranza, produce el movimiento de la *secularización*. De tal manera que *“la relativamente reciente autonomía de la ética cuestiona el patronazgo de la religión, no sólo sobre el comportamiento público de las personas, sino incluso sobre actitudes responsables privadas, aunque esta emancipación no signifique, por desgracia, pareja independencia respecto a otras hipotecas ideológicas y políticas*”¹²⁴.

A lo largo de la historia, la relación entre estas dos dimensiones de la existencia humana no ha sido tan equilibrada como podría esperarse. Parece que, en algunas ocasiones, la Religión invade el campo de la ética, sustituyéndose a su propio estatuto práctico y epistemológico. En otras ocasiones es la Ética la que parece sustituir a la confesión religiosa. Por ejemplo: hablando de una “primacía de la religión sobre la ética”, esta se apoya en la afirmación de un voluntarismo trascendente que se remite a la majestad de Dios, de forma que desaparece la afirmación de la naturaleza. Por otro lado, hablando de una “primacía de la ética sobre la Religión”, en otras ocasiones ha sido y es la ética la que parece invadir el campo de la religión [...] Partiendo de diversos puntos, muchos exponentes de la modernidad han propugnado una recuperación de la ética como responsabilidad racional del ser humano hasta prescindir y aun atacar la eventual fundamentación de las normas morales en la voluntad divina, como enemiga de la autonomía humana¹²⁵.

Como creyentes (católicos), debemos valorar el diálogo con las otras culturas y modos de concebir la vida, en otras palabras, considerar como bueno todo aquello que contribuya a la realización del ser humano desde su naturaleza y que esté presente en esas otras formas de hacer cultura. Esto no significa, de ninguna manera, “negociar lo innegociable de la fe”, sino vivir insertados en el mundo estando atentos a valorar el bien y potenciarlo con la riqueza del don divino. *“La fe y el Evangelio exigen una conversión y unos comportamientos determinados*

¹²³ Flecha, José-Román (1994): *“Teología moral fundamental”*, Biblioteca de autores cristianos (BAC), Madrid, pág. 130

¹²⁴ Cortina, A. (1986): “Ética mínima”, Madrid, págs. 135-151: “Moral civil en una sociedad democrática”, en: Flecha, José-Román (1994): op.cit., pág. 130-131

¹²⁵ Flecha, José-Román (1994): op.cit., pág. 125-127

[...] *Por otra parte, ciertas maneras de vivir resultan coherentes con el talante y el Espíritu de Jesús el Mesías y con el núcleo de la fe cristiana, mientras que otras son irreconciliables con el Evangelio*¹²⁶.

La reducción ética de la experiencia religiosa llevaría al olvido de otros aspectos irrenunciables de la misma, como la fidelidad de los contenidos noéticos en la catequesis sobre los símbolos de la fe, la riqueza de los aspectos simbólicos y celebrativos de la catequesis mistagógica, la conciencia de la vivencia comunitaria y de la pertenencia a un pueblo redimido¹²⁷.

Por otra parte, debemos tener presente que: *“la ética de los cristianos no detenta la exclusividad de los valores morales, pero exige la «confessio» agradecida por unos valores que de forma definitiva y gratuita, le han sido revelados en Jesús el Señor*¹²⁸. De ahí que se puede afirmar que la ética cristiana sigue un modelo de autonomía de tipo teonómica participada, es decir, *“que la libre obediencia del hombre a la ley de Dios implica efectivamente que la razón y la voluntad humana participan de la sabiduría y providencia de Dios [...] Por tanto, la ley debe considerarse como una expresión de la sabiduría divina*¹²⁹. De este modo la obediencia a Dios se traduce como el cumplimiento o sometimiento a una Ley de libertad; Ley que libera al hombre porque está pensada (por Dios) con miras a encaminarlo en la búsqueda, en el encuentro y en la vivencia (que implica el testimonio) de la verdad.

[...] la fe cristiana no ofrece una novedad moral en el terreno *categorial* de los contenidos, sino en el ámbito *trascendental* de las motivaciones y, mejor aún, de la cosmovisión subyacente a los principios normativos o a las calificaciones axiológicas¹³⁰. Señala P. de Loch: *“Por haber vivido mucho tiempo en un universo cristiano, quizá hemos llegado a creer que esos valores eran peculiares de nuestra fe. Es cierto que ha sido a través de mi educación cristiana como he*

¹²⁶ Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 134

¹²⁷ Benzo, M. (1978): *“Hombre profano-Hombre sagrado”*. Tratado de antropología teológica, Madrid, págs. 147-151, en: Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 128

¹²⁸ Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 137

¹²⁹ Juan Pablo II (1993): Carta encíclica *“Veritatis splendor”*, sobre algunas cuestiones fundamentales de la enseñanza moral de la Iglesia, N° 41, Ediciones Paulinas y Editorial Salesiana, pág. 65

¹³⁰ Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 136

llegado a descubrir el respeto al prójimo, el sentido de la justicia o el amor a los demás, pero hoy me veo obligado a reconocer que también los no cristianos tienen aspiraciones semejantes. De ahí que se sigue que algo esencial para nosotros no es específicamente nuestro por necesidad. Ni tenemos derecho a monopolizar, como cristianos, unas opciones de vida que pertenecen al patrimonio común de la humanidad”¹³¹.

Entonces, si la ética de los cristianos no detenta la exclusividad de los valores morales ¿por qué hablar u optar por un modo de vida con el calificativo “cristiano” o “católico”?

Aun sin negar la posibilidad del acceso racional al ideal y a la verdad última del ser humano, el creyente descubre la plenitud de su talla en [...] Jesús. La ética incorpora los valores éticos, como obvios, razonables y posibles, pero al mismo tiempo¹³², “tomada en su totalidad, esta ética es, con igual certeza, lo imposible de cumplir por el hombre, lo utópico y escatológico”¹³³. El cristiano (católico), a diferencia del que no lo es, tiene cualitativamente hablando una motivación sobrenatural (La Gracia), exigencia y profundidad infinitamente mayores del sentido de las acciones humanas y del destino último de su ser. Por tanto, está llamado a plasmar (con mayor razón aún) en su cotidianeidad, una vida cargada de acciones morales que se traduzcan en decisiones responsables, reflejadas, por ejemplo, en cada una de sus instituciones.

1.1.5. Posibilidad de la Ética como “Ética Civil” y posibilidad de la Ética Civil como “Ley natural”¹³⁴

En cuanto a la ética como “*Civil*”, se ha de entender al ordenamiento legal consensuado y regulado para una sociedad plural¹³⁵. La fe cristiana no puede ni

¹³¹ De Loch, P. (1988): “Comportamiento ético e identidad cristiana”, en: *Concilium* 216, pág. 284, citado en: Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 135

¹³² Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 137

¹³³ Baltasar, H.U. von (1964): “Seguimiento y ministerio”, en *Ensayos teológicos II*, Sponsa Verbi, Madrid, 127, citado en: Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 137

¹³⁴ Basado en: Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, págs. 140-143

¹³⁵ Para Adela Cortina la “ética civil” es: “la ética de los ciudadanos, es decir, la moral que unos ciudadanos de una sociedad pluralista han de encarnar para que en ella sea posible la convivencia pacífica, dentro del respeto y la tolerancia por las concepciones del mundo”. En: Cortina, Adela (1995): “Ética civil y religión”, PPC, Madrid, pág. 8, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *op.cit.*, pág. 133

debe buscar reticencias a su llegada; es más, la misma fe exige a los creyentes un compromiso decidido en el diálogo que ha de establecer esas pautas de comportamiento y en la posterior articulación legal a través de valores verdaderos que rechacen todo rasgo de relativismo moral. Tal apertura prudente es una consecuencia de la misma fe y de la «caridad política» la que impulsa a los cristianos a hacerse presentes, siempre fieles a sus *principios innegociables*¹³⁶, tanto en el terreno estrictamente político como en el de la reflexión teológico-práctica, en el proceso de entendimiento sobre los mínimos indispensables para la articulación de la sociedad plural.

Dicha “ética civil” también se llama “ética de mínimos”; ya que *“es una moral laica o neutra frente a las religiones (no indiferente u hostil a ellas). Esta ética cívica es necesaria, pero no suficiente: una vez estén todos de acuerdo en unos mínimos básicos, cada uno tiene derecho a aspirar a la propia felicidad o perfección por los caminos que ofrecen las religiones e ideologías libremente asumidas”*¹³⁷.

Al haberse constituido en una sociedad determinada la “ética de mínimos”, las “éticas de máximos” (éticas particulares) no son rechazadas o excluidas; por el contrario, son aconsejables, solamente se les pide que:

- ***Reconozcan en cada persona su dignidad de fin y que, por lo mismo, nunca puede ser utilizada como medio.***
- ***Acepten la autonomía moral de todas las personas para decidir su propia realización.***

¹³⁶ El Catecismo de la Iglesia Católica (Nº 2242) nos advierte sobre la posibilidad de no cumplir preceptos de las autoridades (civiles), siempre y cuando estos atenten contra las exigencias del orden moral, dando la posibilidad a lo que actualmente se llama objeción de conciencia: “El ciudadano tiene obligación en conciencia de no seguir las prescripciones de las autoridades civiles cuando estos preceptos son contrarios a las exigencias del orden moral, a los derechos fundamentales de las personas o a las enseñanzas del Evangelio. El rechazo de la obediencia a las autoridades civiles, cuando sus exigencias son contrarias a las de la recta conciencia, tiene su justificación en la distinción entre el servicio de Dios y el servicio de la comunidad política. “Dad [...] al César lo que es del César y a Dios lo que es de Dios” (Mt 22, 21). “Hay que obedecer a Dios antes que a los hombres” (Hch 5, 29): «Cuando la autoridad pública, excediéndose en sus competencias, oprime a los ciudadanos, éstos no deben rechazar las exigencias objetivas del bien común; pero les es lícito defender sus derechos y los de sus conciudadanos contra el abuso de esta autoridad, guardando los límites que señala la ley natural y evangélica» (GS 74, 5).

¹³⁷ Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *op.cit.*, pág. 128

- *Defiendan el derecho de igualdad de todos ante la ley y el justo reparto de posibilidades.*
- *Más allá de la estricta justicia propongan como virtud fundamental la solidaridad entre todos, especialmente con los más débiles y necesitados¹³⁸.*

Según Adela Cortina (*op. cit.*, 1995), no hay oposición entre ética de mínimos y ética de máximos, porque la ética mínima es laica y para orientar el interés personal y comunitario no remite expresamente a Dios, pero tampoco lo niega expresamente. Al reconocer la existencia de ciertos valores mínimos comunes a todos los humanos, los comparte con ellos en un **pluralismo no impositivo** sino dialogado y argumentado. Por eso, entre los partidarios de una ética de mínimos y los partidarios de la ética de máximos no hay ‘competencia’ alguna. Entre las religiones y la ética cívica no hay contradicción, como se empeñan en mantener los laicistas y fideístas, llevados por su afán de entender las relaciones humanas como juegos donde lo que gana el uno lo pierde el otro. Es éste, por el contrario, un ‘juego’ en el que todos pueden cooperar potenciando los mínimos ya compartidos, para que ‘ganemos’ los hombres –mujeres y varones- en el camino de la justicia y de la liberación.

Lo cual no significa –continúa A. Cortina- que quienes tengan propuestas de máximos las silencien, sino todo lo contrario, que sigan haciéndolas, pero no desde la imposición, sino desde el lugar apropiado para ofrecer el amor, que es diálogo y la vivencia personal. Porque así como la universalidad de los mínimos de la justicia es una universalidad exigible, la de los máximos de felicidad es una universalidad ofertable.

A continuación se resume en un cuadro contrastivo el significado de “Ética de Máximos” y “Ética de Mínimos”:

¹³⁸ Estos requisitos en: Cortina, Adela (1986): “*Ética mínima*”, Tecnos, Madrid, págs. 45-46, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *op.cit.*, págs. 128-129

ÉTICA DE MÁXIMOS	ÉTICA CIVIL, ÉTICA CÍVICA O ÉTICA DE MÍNIMOS
Práctica del bien que remite como fin último a Dios. Las éticas de máximos son éticas de la felicidad, de lo bueno, y pretenden ofrecer ideales de vida buena. Cuando algo se tiene por bueno, por felicitante, no se puede exigir que todo ser racional también lo tenga por bueno, porque se trata de una opción completamente [optativa]. Se puede aconsejar a seguirlo, se puede invitar a tenerlo como ejemplo, pero nunca se tiene que imponer. Por lo que las éticas de máximos son éticas religiosas¹³⁹.	Práctica del bien desde la laicidad, es decir, no remite a Dios pero tampoco lo niega expresamente. Considera un pluralismo dialogado y argumentado. No compete con la ética de máximos, mas bien puede potenciar los mínimos ya compartidos en beneficio de la humanidad¹⁴⁰. Sabemos que las morales religiosas son de máximos para el bien y para la autorrealización y que las morales racionales son de mínimos referidos a normas universalizables que con el tiempo se ha concretado en los derechos humanos de la primera, segunda y tercera generación. La humanidad, a través de la historia, ha aprendido tales derechos y sería inmoral renunciar a ellos pues son transmisibles generacionalmente¹⁴¹.

Diseño propio

Por otro lado, en cuanto a la ética civil como “*Ley natural*”, sería como una voz profética que, nacida desde la profanidad, se levanta en defensa de la sacralidad del ser humano y de la vida en general. Llegamos a ese punto en el que se juega la reivindicación de lo más insobornable y, a la vez, lo más universal y primario del ser y la dignidad de los seres humanos. En ese momento se apela a una «ética civil» entendida en términos que evocan la dignidad y la verdad última de lo humano.

En este sentido, este tipo de ética constituiría un conjunto de principios universales capaces de ser ejercidos por el ser humano en razón de su naturaleza propia.

Por consiguiente, de la “ética civil” no debe ni debería esperarse una vulgar enemistad en contra de la moral y la fe cristiana; ya que en recta conciencia buscan el bien y la verdad objetiva, aunque con distintos puntos de referencia. Es así que el Concilio Vaticano II señala que: “[...] Por consiguiente, los cristianos, precisamente por su fidelidad a su conciencia, se unen a los demás hombres en la búsqueda de la verdad y de la plena solución de tantos problemas

¹³⁹ Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *op.cit.*, pág. 135

¹⁴⁰ Basado en: Cortina, Adela (1995): *op.cit.*

¹⁴¹ Cortina, Adela (1986): *op.cit.*; Habermas, Jürgen(1981): “*La reconstrucción del materialismo histórico*”, Taurus, Madrid, citados en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): “*op.cit.*”, pág. 135

morales. De ahí que, cuanto más se impone la recta conciencia¹⁴², tanto más los individuos y las comunidades se apartan del arbitrio ciego y se esfuerzan por ajustarse a las normas objetivas de la moralidad [...] ¹⁴³.

Es deber de la ética civil, agudizar su intuición para tratar de captar una serie de valores éticos sobre los que deberá fundarse la actividad libre del ser humano. En esta búsqueda, y teniendo en cuenta el proceso histórico y cultural de la peripecia humana, colaboran con la razón humana todas las ciencias humanas, además de la virtud de la prudencia, tan subrayada por la moral tomista. En esta perspectiva, la razón del ser humano debe encaminarse a la construcción de un mundo habitable donde la base de su conducta, parta de su configuración misma de varón o mujer, inscritas en su propia naturaleza que debe estar abierta al rechazo de toda afirmación que provenga de una conciencia desviada, que pretenda presentar la “deformación” como virtud a seguir y tolerar.

Ante lo expuesto:

1.1.6 ¿Cuál es el papel de la moral revelada?

Puesto que las verdades éticas y religiosas son accesibles a la razón humana, el papel de la moral revelada parecería carecer de importancia ya que sin necesidad de tal revelación, las potencias del ser humano pueden llegar a conocer y a estructurar normas de conducta a partir de su ontología. En esta perspectiva, cabe la pregunta **¿cuál es la necesidad de la moral revelada?**

¹⁴² En la Carta Encíclica “Veritatis Splendor”, Juan Pablo II (1993), en el N° 32, señala que «**conciencia recta**» es: “*el acto de la inteligencia de la persona, que debe aplicar el conocimiento universal del bien en una determinada situación y expresar así un juicio sobre la conducta recta que hay que elegir aquí y ahora*”. Y en el N° 59, sostiene que: “*El término “razonamientos” evidencia el carácter propio de la conciencia, que es el de ser un juicio moral sobre el hombre y sus actos*”. En este sentido, debemos estar alerta ante la “conciencia defectuosa”, es decir, cuando la conciencia tiende a minimizar en un caso concreto las exigencias morales, en consecuencia a suprimir el sentimiento de toda inadecuación y culpabilidad (conciencia laxa); o cuando la conciencia tiende a vivir en el miedo y la continua inseguridad –frecuentemente enfermiza– la atención a las exigencias morales de los valores (conciencia escrupulosa). Ver: Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 273. En consecuencia, no podemos caer en un “autonomismo” moral, es decir, otorgar a la conciencia humana la capacidad omnipotente de no errar nunca y, por ello, ser la norma infalible de todo juicio moral. De ahí, la responsable y necesaria formación y educación de la conciencia del ser humano.

¹⁴³ Concilio Ecuménico Vaticano II (1962-1965), Constitución Pastoral sobre la Iglesia en el mundo de hoy: “*Gaudium et Spes*” (GS) N° 16, Ediciones Paulinas, Lima, pág. 146

- *Podrá y deberá ofrecer un nuevo campo de comprensión del mundo y del hombre, es decir, una nueva apoyatura trascendental.*
- *Podrá ofrecer la «confessio» de su fe en Jesús el Cristo, Palabra y revelación de Dios al hombre sobre Dios y sobre el mismo hombre y su sentido, de tal forma que evidencia una especie de nueva naturaleza que supera la obligatoriedad [ética] extrínseca.*
- *Deberá someter a discernimiento los planteamientos formulados por la ética racional, desde la majestad de los mismos valores humanos a los que ésta dice servir, y que han de ser purificados y revelados en plenitud por la palabra definitiva de Dios. Pero, al mismo tiempo, deberá aceptar la continua interpelación que le viene dirigida desde las necesidades y tareas del ser humano, desveladas por la ética racional¹⁴⁴.*

En otras palabras, la moral revelada viene a potenciar el contenido de la verdad ética (racional) otorgándole un sentido de sobrenaturalidad siempre trascendental. El punto de partida de toda acción moral tiene un nombre: “Jesucristo”, que al ser la Luz, se constituye en “parámetro de discernimiento conductual” y, por tanto, aporta identidad particular al modo de vida según las motivaciones trascendentales. De este modo, la moral cristiana se presenta ante las éticas seculares con un plus de trascendencia revelada:

MORAL CRISTIANA COMO OFERTA DE TRASCENDENCIA	
➤	<i>Alentando de antemano cualquier proyecto ético que acepte el valor del ser humano sin reduccionismos y con independencia de los «feudalismos» ideológicos al uso.</i>
➤	<i>Criticando proféticamente los proyectos éticos que terminan por infravalorar la dignidad de la persona humana.</i>
➤	<i>Ofreciendo una base de discernimiento para los verdaderos valores humanos y de rechazo ante los [antivalores] deshumanizadores.</i>
➤	<i>Proponiendo utopías globales que orienten la acción común de los hombres y las sociedades hacia un mundo mejor.</i>
➤	<i>Colaborando estrecha y cordialmente con las propuestas y sistemas éticos que propugnen valores humanos, como la vida, la igualdad, la libertad, la justicia, la verdad y la paz.</i>

FUENTE: Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 144 (Diseño propio).

¹⁴⁴ Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 144

Por tanto, ese “plus trascendental” debe configurar la identidad del empresario cristiano (católico) que ha de tener presente el “nuevo significado” de la dignidad humana a partir de lo revelado; reflejando dicha exigencia, nacida de la trascendencia, en el modo de concebir la constitución y desarrollo organizacional de la empresa, buscando en todo momento “responder” de modo coherente ante las expectativas sociales internas y externas, a fin de contribuir en el desarrollo humano, resultado de una estrategia empresarial exitosa cuya proyección de conducta supera la obligatoriedad de la ley civil, aplicando el contenido moral de la RSE y considerando este tipo de respuesta a la sociedad no como opción sino como obligación, por ende, desde la conciencia moral.

1.2. **Derechos humanos, justicia social y práctica de la religión:**

Para abordar este punto debemos empezar por contestar las siguientes preguntas:
¿Cómo es que el varón y la mujer son sujeto de derechos? ¿Qué es aquello por lo cual puede asignárseles un conjunto de bienes materiales y no materiales? ¿De dónde brota dicho conjunto de asignaciones inalienables?

A partir de una *reflexión meramente racional*, el ser humano puede intuir y descubrir desde su propia conciencia de ser inteligente y dominador; en cierto modo, de la naturaleza, capaz de numerosas facultades inherentes a su condición; que es pasible de ser considerado sujeto de numerosas atribuciones que protejan y alienten su realización personal y grupal. Esta misma autoconciencia le permitirá proyectar la valoración que tiene de sí a los demás, por pertenecer a la misma condición de “ser racional” (ética), de tal modo orientar sus decisiones hacia un destino que impacte para el bien de los demás “que son otros como él es” (bien común), por tanto, también sujetos de respeto en consideración a su valor ontológico (dignidad).

Todo derecho parte desde la condición valorativa del ser que, a su vez, constituye lo que llamamos *dignidad humana*, los derechos buscan proteger y promover el desarrollo integral del ser con dignidad y, por tanto, pasible de derechos y deberes, que al realizarlos producen una condición que le pertenece de suyo tanto como individual como grupal o social, esto es la *justicia*.

La reflexión iluminada por la revelación de la fe “*acepta la normatividad misma del ser humano y de su última verdad. Pero ante las múltiples interpretaciones del ser humano, la fe propone su propia concepción: el hombre es por su creación, imagen de Dios y está llamado a reproducir en la vida a Jesús, el Cristo, imagen e ícono definitivo de Dios*”¹⁴⁵. La fe señalará que “*la imagen de Dios en el hombre constituye el fundamento de la libertad y dignidad de la persona humana*”¹⁴⁶. Por tanto, el varón y la mujer desde tal valoración trascendente es sujeto de derechos inalienables y deberes específicos, a fin de resguardar y sostener la viva imagen de Dios que en ellos subsiste (dignidad). Por ende, existe una motivación cualitativamente trascendental para el creyente, respecto del trato a sí mismo como hacia los demás (que constituyen otro igual en relación a la “iconalidad” de Dios en ellos). De ahí que el contenido de responsabilidad (tanto individual como social), surja no como una obligación meramente legal, sino como una justa exigencia moral que contribuya a la realización de la libertad en la caridad.

Habíamos señalado que un conjunto de facultades que el ser humano descubre en sí mismo, le ayudan a tomar conciencia de su valor en medio de la naturaleza; para la fe esto no pasa desapercibido, ya que dichas facultades se explican por la imagen y semejanza a Dios: “*En virtud de su alma y de sus potencias espirituales de entendimiento y de voluntad, el hombre está dotado de libertad, signo eminente de la imagen divina*”¹⁴⁷.

En la búsqueda de la concreción del respeto a la dignidad humana en la sociedad, la Iglesia Católica ha formulado a través del tiempo, en el tiempo y desde la luz de las exigencias de la fe y del contexto humano actual de cada época, un conjunto de proposiciones y orientaciones sociales, destinadas a encaminar la conducta cristiana y de todos los hombres de buena voluntad que deseen aceptarla, hacia un mundo más humano y, por ende, abierto a reconocer a

¹⁴⁵ Flecha, José-Román (1994): *op.cit.*, pág. 146

¹⁴⁶ Congregación para la Doctrina de la Fe (1986): “*Instrucción Libertatis conscientia*” sobre libertad cristiana y liberación, N° 27, en: http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_con_cfaith_doc_19860322_freedom-liberation_sp.html (30,VII,2012)

¹⁴⁷ Nuevo Catecismo de la Iglesia Católica (1992), N° 1705, en: http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s1c1a1_sp.html (30,VII,2012)

Dios como su fin último. Dichas orientaciones están enmarcadas en lo que se conoce como “Doctrina o Pensamiento Social de la Iglesia” (DSI o PSI).

1.2.1 Doctrina social de la Iglesia (DSI)¹⁴⁸:

En la Carta Encíclica *Sollicitudo rei socialis* el Papa Juan Pablo II (1987) sostiene que la DSI es la:

“Cuidadosa formulación del resultado de una atenta reflexión sobre las complejas realidades de la vida del hombre en la sociedad y en el contexto internacional, a la luz de la fe y de la tradición eclesial. Su objetivo principal es interpretar esas realidades, examinando su conformidad o diferencia con lo que el Evangelio enseña acerca del hombre y su vocación terrena y, a la vez, trascendente, para orientar en consecuencia la conducta cristiana. Por tanto, no pertenece al ámbito de la ideología, sino al de la teología y especialmente de la teología moral”¹⁴⁹.

En efecto, la DSI no pertenece al campo ideológico sino que parte desde la moral católica, es decir, que no se apoya en un conjunto de normas y leyes económicas, políticas y sociales pre establecidas de carácter partidarista¹⁵⁰; sino que surge de las consecuencias lógicas de un encuentro pleno con Cristo

¹⁴⁸ La doctrina cristiana enseña que la Iglesia puede y debe ejercer su autoridad en todos los ámbitos de la ley moral, no sólo en lo que se refiere a la ley evangélica, sino también en la esfera propia de la ley moral natural, ya que su cumplimiento resulta necesario para la salvación eterna. Esta verdad se basa en la profunda conexión que existe entre la moral natural y la moral evangélica, entre el orden de la Creación y el de la Redención: son dos niveles diversos pero no separados, existe entre ellos una íntima unión sin confusión. En: Colom, Enrique (2001): “Curso de Doctrina Social de la Iglesia”, Palabra, pág. 33, disponible en:

<http://books.google.com.pe/books?id=yzbXsZlv3WoC&printsec=frontcover&dq=doctrina+social+de+la+iglesia&source=bl&ots=hGX3KgHKtI&sig=Och9SDz5RyMdh9YcipL1Di4Tloo&hl=es&sa=X&ei=pNgWUJmwD42s8ASmjoHQBQ&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=doctrina%20social%20de%20la%20iglesia&f=false> (30,VII,2012).

¹⁴⁹ Juan Pablo II (1987): “*Sollicitudo rei socialis*”, N° 41, disponible en:

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis_sp.html (30,VII,2012)

¹⁵⁰ El Papa Benedicto XVI en su Discurso de la Sesión Inaugural de los Trabajos de la “V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano y del Caribe” (13,V,2007), sostuvo que: “Si la Iglesia comenzara a transformarse directamente en sujeto político, no haría más por los pobres y por la justicia, sino que haría menos, porque perdería su independencia y su autoridad moral, identificándose con una única vía política y con posiciones parciales opinables. La Iglesia es abogada de la justicia y de los pobres precisamente al no identificarse con los políticos ni con los intereses de partido. Sólo siendo **independiente** puede enseñar los grandes criterios y los valores inderogables, orientar las conciencias y ofrecer una opción de vida que va más allá del ámbito político. Formar las conciencias, ser abogada de la justicia y de la verdad, educar en las virtudes individuales y políticas, es la vocación fundamental de la Iglesia en este sector. Y los laicos católicos deben ser conscientes de su responsabilidad en la vida pública; deben estar presentes en la formación de los consensos necesarios y en la oposición contra las injusticias”. En: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2007/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20070513_conference-aparecida_sp.html (30,VII,2012).

resucitado, a fin de educar y formar las conciencias en la vida social ofreciendo un modo de vida trascendente y abierto a todos los hombres de buena voluntad.

Insertada en el mundo, la Iglesia Católica, busca proponer orientaciones de valor universal desde su reflexión sobre la realidad social a la luz de la fe y la Tradición Eclesial; en este sentido, *“hunde sus raíces en el mensaje de la Sagrada Escritura (profetas, Evangelio), los Padres de la Iglesia, el Magisterio de la Iglesia, de donde se nutre para hacer resonar las implicancias y exigencias del Evangelio en la sociedad de hoy”*¹⁵¹. Para cumplir este objetivo, la DSI se yergue sobre seis principios básicos: *dignidad humana, bien común, destino universal de los bienes, subsidiariedad, participación y solidaridad.*

A continuación, se presenta un esquema sobre los principios de la DSI:



FUENTE: Elaboración propia.

¹⁵¹ Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *“Doctrina Social de la Iglesia”*, Universidad Católica de Santa María (UCSM), pág. 16

a) *Dignidad humana:*

Hemos hablado de este punto en las líneas anteriores, afirmando que dicha dignidad, es decir, el valor congénito que posee todo ser humano según su procedencia y naturaleza, radica en haber sido “creado *a imagen y semejanza de Dios*” y “*haber sido justificado*” por Jesús el Cristo, y que según esto ha de ser tratado. A dicha imagen y semejanza la habíamos llamado “iconalidad”¹⁵². En esta línea, la mencionada semejanza juega un papel fundamental en el ejercicio moral; es así, que la *Sollicitudo Rei Socialis* señala:

*“[...] El hombre, pues, al ser imagen de Dios, tiene una verdadera afinidad con El. Según esta enseñanza, el desarrollo no puede consistir solamente en el uso, dominio y posesión indiscriminada de las cosas creadas y de los productos de la industria humana, sino más bien en subordinar la posesión, el dominio y el uso a la semejanza divina del hombre y a su vocación a la inmortalidad. Esta es la realidad trascendente del ser humano, la cual desde el principio aparece participada por una pareja, hombre y mujer (cf. Gén 1, 27), y es por consiguiente fundamentalmente social.”*¹⁵³.

Por ende, considerar “al otro” como “otro yo”, con el mismo valor de procedencia y, consiguientemente, con los mismos derechos y deberes. De ahí debe partir la cimentación organizacional de toda empresa, considerando que su dinamismo corporativo es sostenido y promovido por *dignidades operantes* que, de propio, merecen un trato según el valor innato de cada persona.

b) *Bien común:*

“De la dignidad, unidad e igualdad de todas las personas deriva, en primer lugar, el principio del bien común, al que debe referirse todo aspecto de la vida social para encontrar plenitud de sentido [...] El bien común no consiste en la simple suma de los bienes particulares de cada sujeto del cuerpo social. Siendo de todos y de cada uno es y permanece común, porque es indivisible y porque sólo juntos es posible

¹⁵² La Iglesia ve en el hombre, en cada hombre, la **imagen viva de Dios mismo**; imagen que encuentra, y está llamada a descubrir cada vez más profundamente, su plena razón de ser en el misterio de Cristo, Imagen perfecta de Dios, Revelador de Dios al hombre y del hombre a sí mismo. A este hombre, que ha recibido de Dios mismo una incomparable e inalienable dignidad, es a quien la Iglesia se dirige y le presta el servicio más alto y singular recordándole constantemente su altísima vocación, para que sea cada vez más consciente y digno de ella [...], en: Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005): “*Compendio de la DSI*”, N° 105, disponible en:

[http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_2006_0526_compendio-dott-soc_sp.html#CAPÍTULO CUARTO](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_2006_0526_compendio-dott-soc_sp.html#CAPÍTULO%20CUARTO) (1,VIII,2012)

¹⁵³ Juan Pablo II (1987): “*Sollicitudo rei socialis*”, N° 29, en:

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis_sp.html (1,VIII,2012)

*alcanzarlo, acrecentarlo y custodiarlo, también en vistas al futuro”
[...]”¹⁵⁴*

Este principio hace referencia a una característica necesaria en el desempeño humano, el *ser comunidad*. Se es comunidad, descubriendo las potencialidades y debilidades de cada individuo, a fin de buscar la complementariedad social que se realiza en la comunión de esfuerzos, para lograr determinados objetivos globales que promuevan y sostengan el desarrollo humano entendido como perfección social. Por tanto, bien común es la “*suma de condiciones que permiten a los individuos y a las colectividades alcanzar su propia perfección más plena y rápidamente [...] implica una serie de derechos y deberes que afectan a todo el género humano [...]”¹⁵⁵*.”

“El bien común es un deber de todos los miembros de la sociedad: ninguno está exento de colaborar, según las propias capacidades, en su consecución y desarrollo”¹⁵⁶.

El hecho de considerar “al otro” como “otro yo” obliga, desde la recta conciencia moral, a proteger y promover el cumplimiento de derechos y deberes individuales y sociales, que favorezcan al bienestar (moral y material) de la familia humana; es decir, ejercer la responsabilidad social (individual y empresarial) como una contribución estratégica de valor compartido, que justifique la existencia de la corporación como ente social, preocupado de la realidad del medio donde está insertada.

“Para asegurar el bien común, el gobierno de cada país tiene el deber específico de armonizar con justicia los diversos intereses sectoriales”¹⁵⁷.

Ciertamente corresponde a la autoridad decidir, en nombre del bien común, entre los diversos intereses particulares; pero debe facilitar a cada uno lo que necesita

¹⁵⁴ Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005): *op.cit.*, N° 164, disponible en: http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_2006_0526_compendio-dott-soc_sp.html#CAPÍTULO CUARTO (1,VIII,2012)

¹⁵⁵ Concilio Euménico Vaticano II (1965), Constitución Pastoral sobre la Iglesia en el mundo de hoy: “*Gaudium et spes*” (GS) N° 26, Ediciones Paulinas, Lima, pág. 155

¹⁵⁶ Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005): *op.cit.*, N° 167, disponible en: http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_2006_0526_compendio-dott-soc_sp.html#CAPÍTULO CUARTO (1,VIII,2012)

¹⁵⁷ *Ibíd.*, N° 169

para llevar una vida verdaderamente humana: alimento, vestido, salud, trabajo, educación y cultura, información adecuada, derecho de fundar una familia, etc¹⁵⁸.

“El bien común de la sociedad no es un fin autárquico; tiene valor sólo en relación al logro de los fines últimos de la persona y al bien común de toda la creación. Dios es el fin último de sus criaturas y por ningún motivo puede privarse al bien común de su dimensión trascendente, que excede y, al mismo tiempo, da cumplimiento a la dimensión histórica”¹⁵⁹.

El bienestar que debe producir el logro constante del bien común, no se reduce a una dimensión meramente material, que es un “medio para...”, sino que reclama una finalidad plena, basada en la naturaleza humana redimida, encaminada a su destino final, ganada por la victoria del Resucitado, que es la comunión plena con Dios. De tal manera que los medios materiales, al ser empleados con la justa medida, nos lleven a desear los definitivos.

c) Destino universal de los bienes:

“Entre las múltiples implicaciones del bien común, adquiere inmediato relieve el principio del destino universal de los bienes: «Dios ha destinado la tierra y cuanto ella contiene para uso de todos los hombres y pueblos. En consecuencia, los bienes creados deben llegar a todos en forma equitativa bajo la égida de la justicia y con la compañía de la caridad» [...] La persona, en efecto, no puede prescindir de los bienes materiales que responden a sus necesidades primarias y constituyen las condiciones básicas para su existencia; estos bienes le son absolutamente indispensables para alimentarse y crecer, para comunicarse, para asociarse y para poder conseguir las más altas finalidades a que está llamada”¹⁶⁰.

En este principio notamos dos aspectos que la alientan: justicia y caridad. Los bienes creados al ser pensados para todos pertenecen, por justicia, al bien común y, por la caridad, el ser humano parte de dichos bienes comunes para adecuarlos aún mejor a ciertas necesidades particulares y los pone al servicio de los demás; en otras palabras, la co-creación (del hombre) debe estar abierta a la “liberación de la opresión” de la vida humana y contribuir con la plenitud del Reino de Dios, de esta manera se puede considerar al ser humano como “co-redentor”.

¹⁵⁸ Nuevo Catecismo de la Iglesia Católica (1992), N° 1908, en:
http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s1c1a1_sp.html (1,VIII,2012)

¹⁵⁹ Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005): *op.cit.*, N° 170

¹⁶⁰ *Ibíd.*, N° 171

El uso común de los bienes constituye el “*primer principio de todo ordenamiento ético-social*”¹⁶¹ y “*principio peculiar de la doctrina social cristiana*”¹⁶². En consecuencia, la cultura empresarial debe reflejar el absoluto respeto de los bienes comunes y si interviene desde la legalidad del sistema en parte del medio ambiente, dicho impacto ha de ser concebido a partir de una responsabilidad social integral de beneficio mutuo (empresa y sociedad). Y la peculiaridad de este principio radica en considerar el acto creador de Dios que dispone “lo creado” al servicio del hombre, sin negar la posibilidad a poseer algo de modo privado pero no exclusivo.

Además ha de tenerse en cuenta que: “*destino y uso universal no significan que todo esté a disposición de cada uno o de todos, ni tampoco que la misma cosa sirva o pertenezca a cada uno o a todos. Si bien es verdad que todos los hombres nacen con el derecho al uso de los bienes, no lo es menos que, para asegurar un ejercicio justo y ordenado, son necesarias intervenciones normativas, fruto de acuerdos nacionales e internacionales, y un ordenamiento jurídico que determine y especifique tal ejercicio*”¹⁶³. Porque así como hay derecho al uso de los bienes comunes, también es de justicia poseer algo como propiedad privada o propia.

d) Subsidiariedad:

La subsidiaridad está entre las directrices más constantes y características de la doctrina social de la Iglesia, presente desde la primera gran encíclica social. Es imposible promover la dignidad de la persona si no se cuidan la familia, los grupos, las asociaciones, las realidades territoriales locales, en definitiva, aquellas expresiones agregativas de tipo económico, social, cultural, deportivo, recreativo, profesional, político, a las que las personas dan vida espontáneamente y que hacen posible su efectivo crecimiento social [...] Conforme a este principio, todas las sociedades de orden superior deben ponerse en una actitud de ayuda («subsidium»)[...] A la subsidiaridad entendida en sentido positivo, como ayuda económica, institucional, legislativa, ofrecida a las entidades sociales más pequeñas, corresponde una serie de

¹⁶¹ Juan Pablo II (1981): Carta encíclica “*Laborem exercens*”, N° 19, en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_sp.html (1,VIII,2012)

¹⁶² Juan Pablo II (1987): Carta encíclica “*Solicitudo rei socialis*”, N° 42, en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis_sp.html (1,VIII,2012)

¹⁶³ Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005): *op.cit.*, N° 173

*implicaciones en negativo, que imponen al Estado abstenerse de cuanto restringiría, de hecho, el espacio vital de las células menores y esenciales de la sociedad. Su iniciativa, libertad y responsabilidad, no deben ser suplantadas*¹⁶⁴.

Este principio busca proteger al ser humano tanto individual como grupalmente conforme a su dignidad. Por ello, en primer lugar, el Estado tiene la directa obligación de promover la vida digna y, en segundo lugar, las demás instituciones están llamadas a ejercer su responsabilidad social en miras de extender su dinamismo relacional a los sectores más necesitados de su entorno. En consecuencia: *“A la actuación del principio de subsidiaridad corresponden: el respeto y la promoción efectiva del primado de la persona y de la familia; la valoración de las asociaciones y de las organizaciones intermedias, en sus opciones fundamentales y en todas aquellas que no pueden ser delegadas o asumidas por otros; el impulso ofrecido a la iniciativa privada, a fin que cada organismo social permanezca, con las propias peculiaridades, al servicio del bien común; la articulación pluralista de la sociedad y la representación de sus fuerzas vitales; la salvaguardia de los derechos de los hombres y de las minorías; la descentralización burocrática y administrativa; el equilibrio entre la esfera pública y privada, con el consecuente reconocimiento de la función social del sector privado; una adecuada responsabilización del ciudadano para «ser parte» activa de la realidad política y social del país”*¹⁶⁵.

e) Participación:

*Consecuencia característica de la subsidiaridad es la participación, que se expresa, esencialmente, en una serie de actividades mediante las cuales el ciudadano, como individuo o asociado a otros, directamente o por medio de los propios representantes, contribuye a la vida cultural, económica, política y social de la comunidad civil a la que pertenece. La participación es un deber que todos han de cumplir conscientemente, en modo responsable y con vistas al bien común.*¹⁶⁶

Al haber propiciado la subsidiariedad la posibilidad de insertar a las personas y comunidades a la vida integral de la sociedad, nace el deber de incluirse al dinamismo vital de la nación con la finalidad de contribuir al engrandecimiento individual y grupal que, a su vez, ayude a la conformación de la patria. Se

¹⁶⁴ Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005): *op.cit.*, N° 185-186

¹⁶⁵ *Ibíd.*, N° 187

¹⁶⁶ *Ibíd.*, N° 189

responde a la obligación de ofrecer bienes (materiales y no materiales) por parte del Estado, instituciones, etc., con la responsabilidad individual y comunitaria de participar en la consolidación del país.

f) Solidaridad:

“La solidaridad confiere particular relieve a la intrínseca sociabilidad de la persona humana, a la igualdad de todos en dignidad y derechos, al camino común de los hombres y de los pueblos hacia una unidad cada vez más convencida” [...] “Las nuevas relaciones de interdependencia entre hombres y pueblos, que son, de hecho, formas de solidaridad, deben transformarse en relaciones que tiendan hacia una verdadera y propia solidaridad ético-social, que es la exigencia moral ínsita en todas las relaciones humanas. La solidaridad se presenta, por tanto, bajo dos aspectos complementarios: como principio social y como virtud moral”¹⁶⁷.

La responsabilidad social de la empresa ha de ejercerse cumpliendo el plano legal y superándolo, a partir de la conciencia moral. La ley civil debe favorecer y alentar la aplicación de la RSE; la cultura empresarial debe siempre estar nutrida de lineamientos estratégicos abiertos a los mandatos de una recta conciencia ético-social, que busca la vivencia de la virtud, es decir, realizar de modo habitual actos socialmente responsables trascendiendo la legalidad e institucionalizándolos, para formar parte de la mencionada cultura corporativa, que contribuya a un desarrollo sostenible del entorno. En consecuencia, el modo de ser y hacer empresa responsable se basa en la institucionalización de la *interdependencia solidaria*.

Por otro lado, el contenido de la DSI parte fundamentalmente de las **Sagradas Escrituras** (fuente principal pero no exclusiva), **la Sagrada Tradición** (Padres de la Iglesia) y **el Magisterio**; además, está abierta a considerar el aporte de las ciencias humanas como la filosofía, la economía, la psicología...

¹⁶⁷ Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005); *op.cit.*, N° 192-193

A) Sagradas Escrituras¹⁶⁸:

o *Antiguo Testamento*:

En la época antigua, las leyes y las costumbres sociales estaban imbuidas de Dios. La práctica social era expresión de la fidelidad a Dios¹⁶⁹, consecuencia y exigencia inmediatas de la Alianza. En esta perspectiva, podemos señalar algunos aspectos sociales que menciona el A.T.:

1. *Deberes para con la persona*

Todos los hombres son hermanos y tienen un mismo Dios creador (Gén 1-5; Mal 2,10; Job 31,15). Así el principio de cada relación humana debe ser el amor:

“No odies en tu corazón a tu hermano, pero corrige a tu prójimo, para que no te cargues con un pecado por su causa. No te vengarás ni guardarás rencor a los hijos de tu pueblo. Amarás a tu prójimo como a ti mismo. Yo Yahvé”. (Lev 19, 17 ss)¹⁷⁰

Se rechazan las envidias fraternas (Gén 4,5), se valora la corresponsabilidad (4), se señala el dominio de la tierra por el conocimiento (1, 28-30). Por tanto, el justo es aquél que:

“No oprime a nadie, devuelve la prenda de una deuda, no comete rapiñas, da su pan al hambriento y viste al desnudo, no presta con usura ni cobra intereses, aparta su mano de la injusticia, dicta un juicio honrado entre hombre y hombre” (Ez 18,7ss; cfr. Tb 4,7-11.14.16; Job 29, 12ss; 31, 16-21).

2. *Respeto a la vida*

La vida es presentada con carácter de sagrada (Ex 20,13; 21,12ss; Lv 24,17), y también el daño que una persona pueda ocasionar al cuerpo de otro, viene desalentado por la “ley del talión”, la que constituye un límite a los excesos de venganza:

¹⁶⁸ Inspirado en: Alarcón Caro, Edmundo: *“Historia del pensamiento social de la Iglesia”*, Universidad Católica de Santa María (UCSM), Arequipa, págs. 19-26

¹⁶⁹ Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 33

¹⁷⁰ Todas las citas bíblicas han sido extraídas de la traducción realizada en: *“Biblia de Jerusalén”*, edición de 1998, Desclée de Brouwer.

“Pero si se produjeran otros daños, entonces pagarás vida por vida, ojo por ojo, diente por diente, mano por mano, pie por pie, quemadura por quemadura, herida por herida, cardenal por cardenal”. (Ex 21,23; Lv 24,19; Dt 19,21)¹⁷¹

3. Verdad

No es posible la vida en sociedad si está ausente un contexto relacional según la verdad, que reclama la justicia y el derecho (Am 5,24; Mi 6,8).

“No levantes falsos rumores ni te confabules con el malvado para dar testimonio injusto. No te dejes arrastrar al mal por la mayoría ni declares en un proceso siguiendo a la mayoría en contra de la justicia. Tampoco favorecerás al pobre en su pleito [...] No tuerzas el derecho de tu pobre en su pleito. Evita las causas engañosas; no causes la muerte del inocente y del justo, ni absueles al malvado. No aceptes sobornos; porque el soborno ciega a los perspicaces y pervierte las causas justas. (Ex 23, 1ss; 6-9; cfr. Lv 19, 15ss; Dt 16,18ss). No cometáis injusticia ni en los juicios, ni en las medidas de longitud, de peso o de capacidad: tened balanza exacta”. (Lv 19,35ss; cfr. Dt 25,13-16)

4. Liberación de la esclavitud

Dios se compromete con su pueblo con sus vicisitudes sociopolíticas, y quiere liberarlos (Ex 2, 24; 3,7).

“He visto la aflicción de mi pueblo en Egipto, he escuchado el clamor ante sus opresores y conozco sus sufrimientos. He bajado para librarlo de la mano de los Egipcios y para subirlo de esta tierra a una tierra buena y espaciosa; a una tierra que mana leche y miel”. (Ex 3, 7-8)

La imagen de Dios en el libro del Éxodo subraya su poder de liberador.

5. Derechos y deberes inherentes a la propiedad

Dios es el dueño y señor de todo lo que existe, confía al hombre la misión de someter la tierra (Gén 1,28).

“La tierra no puede venderse a perpetuidad, porque la tierra es mía, y vosotros sois forasteros y huéspedes en mi tierra”. (Lv 25, 23)

¹⁷¹ Esta ley será trascendida por Jesucristo que rechaza todo tipo de venganza: *“al que te abofetee en la mejilla derecha ofrécele también la otra”* (Mt 5,39). Una traducción más exacta de ese pasaje: *“[...] a quien te abofetee en la mejilla derecha vuélvele también la diferente”*. No se trata entonces de devolverle la otra mejilla para que la vuelva abofetear, sino de mostrar otra, es decir otra cosa distinta, salir de la mera repetición, salir del círculo vicioso, romper con el esquema. En: Alarcón, Apaza, Begazo, Castro y Van der Maat (2012): *“Magisterio Social de la Iglesia”*, Escuela de Postgrado de la UCSM, Arequipa, pág. 40

La propiedad es bendición de Dios (Job 20, 10ss), por eso debe ser accesible a todos, especialmente a los más débiles (Dt 27, 19).

6. *Exigencias de justicia y solidaridad*

El mensaje profético rechaza la explotación entre hermanos y los cultos superfluos (hipocresía). En este sentido, defienden a la viuda, al forastero y al huérfano, y anuncian medidas contra los opresores. Así, la justicia con respecto a Dios y a los hombres es inseparable. (Am 7,10ss; Jer 20, 1ss; Is 1,10-17; 1,21-26; Jer 2, 1-4,4; 8,4-17).

*“Harto estoy de holocaustos de carneros [...] No sigáis trayendo oblación vana [...] Aprended a hacer el bien, buscad lo justo, dad sus derechos al oprimido, haced justicia al huérfano, abogad por la viuda”.
(Ver: Is 1, 10-17)*

o *Nuevo Testamento:*

Está en continuidad con el Antiguo Testamento pero lo lleva a su plenitud de cumplimiento; por ello, “lo social” está enmarcado en el contexto de la llegada del reino de Dios y el destino final de todas las cosas.

1. *“Lo social”*

Jesús formula el mandamiento del amor que lleva a la entrega y sacrificio de la propia vida. Establece un nuevo orden de valores, contenido sobre todo en las Bienaventuranzas (Mt 5, 2-12): la pobreza de espíritu, la mansedumbre, la sed de justicia, la misericordia, la limpieza de corazón, el ser pacífico, el no devolver mal por mal, el amor a los enemigos, el perdón de las ofensas, la no preocupación excesiva por lo material, el espíritu de servicio y el no juzgar a los demás.

Exige el perdón, que es uno de los rostros del amor (Mt 6, 14-15; 18, 21-35). Además el dinamismo más profundo para la justicia lo pone el evangelio del amor, el que no sustituye, sino incluye la justicia y al mismo tiempo la supera. Porque el amor que Cristo pide va más allá de las relaciones de amistad para extenderse a los propios enemigos y exige la donación de sí mismo.

“Pedro se acercó entonces y le dijo: Señor, ¿cuántas veces tengo que perdonar las ofensas que me haga mi hermano? ¿Hasta siete veces? Dícele Jesús: No te digo hasta siete veces, sino hasta setenta veces siete”. (Mt 18, 21-22)

2. Aspecto político

Se establece la justicia de la obediencia tanto al poder político como al divino, colocándolos en el sitio que les corresponde a cada uno; por supuesto, Dios sobre todo: *“dad al César lo que es del César y a Dios lo que es de Dios”* (Mt 22,21). Se afirma la supremacía del hombre sobre la legalidad: *“el sábado se ha hecho para el hombre y no el hombre para el sábado”* (Lc 2,27). Además se exige la obediencia a Dios ante el error de los mandatos humanos: *“es preciso obedecer a Dios antes que a los hombres”* (He 5, 29).

3. Aspecto económico

El valor del ser humano, desde su dignidad, sobre el poseer bienes materiales es resaltado profundamente en el evangelio: *“Mirad y guardaos de toda codicia, porque, aunque alguien posea abundantes riquezas, éstas no le garantizan la vida”* (Lc 12, 15). Además, exige la preocupación por los más necesitados -con el carácter de verdadera urgencia-, ya que en ellos su imagen de hijos de Dios está en riesgo de desdibujarse y profanarse.

“Cuando el Hijo del hombre venga en su gloria [...] Serán congregadas delante de él todas las naciones [...] Entonces dirá el rey [...] Venid benditos de mi Padre, recibid la herencia del reino preparado para vosotros desde la creación del mundo. Porque tuve hambre y me disteis de comer; tuve sed, y me disteis de beber; era forastero, y me acogisteis; estaba desnudo, y me vestisteis; enfermo, y me visitasteis; en la cárcel, y acudisteis a mí”. (Mt 25, 31-36)

De la misma forma el Nuevo Testamento establece las leyes de la solidaridad (Ipe 4, 10) y de la comunicación de las riquezas, en sentido estricto y amplio, para nivelar las desigualdades sociales, de acuerdo con la recomendación: *“haceos amigos con el dinero injusto, para que cuando llegue a faltar, os reciban en las eternas moradas”* (Lc 16, 9).

El reino de Dios, causa final de la venida de Jesús, expresa el mundo nuevo que Dios quiere: fraternidad sostenible en el amor, es decir, el respeto de la dignidad humana individual y social.

4. *La comunidad primitiva*

La vida de la Iglesia primitiva estaba orientada hacia la comunión de bienes (He 4, 32), pero con libertad. No se obligaban a vender los bienes y a poner la suma a disposición de los responsables. Pero sí era moralmente obligatorio el socorrer a los pobres de la comunidad (He 6,1). Por eso el origen y finalidad de la colecta que hace Pablo, se orientaba a: demostrar la comunión, la solidaridad con los pobres de la Iglesia madre (Jerusalén).

“En cuanto a la colecta a favor de los santos, haced también vosotros tal como mandé a las iglesias de Galacia. Los primeros días de la semana, cada uno de vosotros deposite lo que haya podido ahorrar, de modo que no se hagan las colectas cuando llegue yo” [...] (1Cor 16, 1-4; 2Cor 8-9)

Los convertidos son prevenidos ante la codicia (Rm 1,29; Col 3,5; Ef 5,3; 1Pe 2, 3.14). Juan señala que aquel que no se interesa por su hermano no permanece en el amor de Dios:

“Si alguno que posee bienes del mundo, ve a su hermano que está necesitado y le cierra sus entrañas, ¿cómo puede permanecer en él el amor de Dios? Hijos míos, no amemos de palabra ni con la boca, sino con obras y según la verdad. En esto sabremos que somos de la verdad” [...] (1Jn 3, 17-19)

En efecto, el mandamiento del amor se muestra como concreto y de entraña solidaria que expresa la comunión con Dios. De este modo, se aprecia el germen de un nuevo orden social acorde con la voluntad de Dios para la “*plenificación*” del hombre, que peregrina en este mundo para el encuentro definitivo.

En consecuencia, **a partir de estas enseñanzas reveladas, la empresa como creación humana debe considerar en su dinamismo operativo:**

- La promoción plena de los deberes y derechos fundamentales de sus trabajadores.
- Que su misión y visión respectivamente deban ser realizadas desde el valor de la persona humana tanto individual como en sociedad, que es imagen de Dios.
- El ejercicio de la RSE debe ser impulsado desde las motivaciones trascendentales de la fe, esperanza y caridad; prudencia, justicia, fortaleza y templanza aplicables a la empresa.
- El respeto de las leyes civiles que no contradigan la moral.
- Que la acción de la empresa favorezca al desarrollo humano (de los integrantes de la corporación y de su entorno) y busque dar *gloria a Dios*; constituyendo así, una cultura empresarial que considere, como resultado de la aplicación de su estrategia corporativa, la generación de valor tripartito: ***empresa-stakeholders-Dios***.

✓ **¿Qué se entiende por “dar gloria a Dios” desde la acción empresarial?**

Se refiere a ensalzar el nombre y el ser de Dios mediante el conjunto de acciones responsables, a través de las cuales la empresa moderna impactará sobre sus “grupos de relación”¹⁷². Es tener la intención realizable de agradar a Dios, haciendo el bien desde la correcta aplicación de la responsabilidad social de la empresa. Tal intención puede pertenecer a cada uno de los miembros de la organización según su sistema conductual de referencia; mejor aún, si tal voluntad parte de los directivos corporativos que buscarán irradiar los principios que sostienen dicho sistema moral, en un funcionamiento empresarial socialmente responsable en diálogo con la DSI.

A partir de nuestro sistema moral de referencia organizacional (que es el conjunto de orientaciones sociales para la empresa enmarcadas en la moral católica), ***¿podríamos considerar a Dios un stakeholder?***

¹⁷² Un modo peculiar de hacer referencia a los stakeholders en contraste a la clásica traducción de “grupos de interés”.

Si bien la teoría mencionada tiene un carácter participativo en razón de superar la antigua y egocéntrica concepción de la empresa privada y, además, está orientada al desarrollo humano integral. *¿Cómo es que podría asociarse o vincular las palabras “desarrollo” e “impacto” a Dios, ya que Él es todo perfección y, por ende, no le falta nada?*

Ante esta perfección divina Dios no es un stakeholder directo, pero en virtud de sus criaturas y lo creado, ya que Él ama lo que crea porque es bueno (Gn 1,31) e inclusive la corona de su creación que es el ser humano, ha sido hecho *ex nihilo* (de la nada) con la dignidad de imagen y semejanza suyas. Por lo que sí le “afecta”¹⁷³ aquello que tiene que ver con el trato a su imagen y semejanza, de esta manera envió a su Unigénito al mundo para rescatar al ser humano del pecado (Jn 3, 16).

San Ireneo de Lyon afirmaba que “[...] *la gloria de Dios es que el hombre viva, y la vida del hombre es la visión de Dios* [...]”¹⁷⁴, expresando así el interés, que aquí ha de identificarse con el amor, que Dios tiene para con su criatura humana. En tal perspectiva es que se puede afirmar que **Dios es un stakeholder indirecto**; además, al fin de cuentas es a Él ante quien toda la humanidad, lo crea o no, dará cuentas de aquello que ha hecho de su existencia (Mt 25, 31-46; CEC 1021-1022; CEC 1038-1041).

¹⁷³ Tomada la palabra «afecta» en el sentido de una relación por analogía; es decir, que su significado no es del todo perfecto ante la inmensidad de la realidad de Dios que nada lo puede cambiar.

¹⁷⁴ Ireneo de Lyon (¿180?): “*Adversus haereses*”, IV,20,7, en: Catecismo de la Iglesia Católica (1992), N°294

B) Padres de la Iglesia¹⁷⁵¹⁷⁶:

o Padres Orientales:

1. San Basilio (330-379):

Emprende una acción de **caridad** a favor de los pobres y miserables de su tiempo, fundando un centro de caridad y asistencia para los pobres, que la posteridad ha conocido con el nombre de “*Basiliada*”. En cuanto a las riquezas, en su dimensión social, las considera esencialmente **difusivas**. La misma riqueza estancada e inmóvil resulta inútil; pero si se mueve y pasa de mano en mano, es bien y fruto común (Destruiré mis graneros N°5). Según Basilio, las riquezas deben ser fecundas y sus beneficios deben llegar a todos:

“Del mismo modo que no se deben poner diques a los ríos; sino, abrir múltiples canales para que el agua se derrame por toda la tierra”¹⁷⁷.

En cuanto a la **propiedad**, ésta tiene límites que se fundan en el propio hombre, las riquezas y su carácter de medio y no fin en sí mismo:

“Todo lo que tenemos nos viene de Dios, a Él pertenecen en último término todas las cosas y de Él recibimos por disposición de su providencia [...] Nada es verdaderamente nuestro, ni puede por naturaleza serlo, porque las riquezas no duran siempre, ni nosotros tampoco, ¿qué cosas son tuyas? ¿Las tomaste de alguna parte o viniste con ellas a la vida?”¹⁷⁸.

En cuanto al **fin de la propiedad**, de ninguna manera es de uso y disfrute exclusivo de su propietario. En este sentido, administración de la propiedad no se identifica con posesión exclusiva:

¹⁷⁵ Los **Padres de la Iglesia** son los más insignes pastores, generalmente obispos (no siempre), de la Iglesia de los primeros siglos. Sus enseñanzas, en sentido colectivo, son consideradas por la Iglesia como fundamento indispensable de la doctrina ortodoxa cristiana. Por su cercanía a los Apóstoles nos presentan la correcta interpretación de las Sagradas Escrituras. Los cuatro principales criterios para ser reconocido como "Padre de la Iglesia" son: **antigüedad, ortodoxia, santidad, aprobación de la Iglesia**. No todos los escritos de los Padres son ortodoxos sino solo aquellos en los que hay común acuerdo entre ellos. (Ej.: Orígenes y Tertuliano cayeron en serios errores pero no se niega el valor de sus obras anteriores.) El Papa Gelasio (Pontificado: 492-496) hizo una lista de autores aprobados que contiene las "obras de los santos Padres aceptadas por la Iglesia". Los Padres se distinguen entre **griegos** (procedentes del Este) y **latinos** (del Occidente). Generalmente se considera que el último de los Padres latinos es **Isidoro de Sevilla** (560-636) y el último de los Padres griegos es **San Juan Damasceno** (675-749). Disponible en: http://www.corazones.org/diccionario/padres_iglesia.htm (7,VIII,2012)

¹⁷⁶ Lo referente a los Padres de la Iglesia está basado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit*, págs. 50-69

¹⁷⁷ Basilio: Homilía “Destruiré mis graneros” N° 7, citada en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit*, pág. 52

¹⁷⁸ Id.

“Has sido hecho servidor de Dios, administrador de los que son, como tú, siervos de Dios, no te imagines que todo ha sido preparado exclusivamente para tu vientre”¹⁷⁹.

Por tanto, Basilio considera que la propiedad (de algo) tiene un **carácter compartido** en función de la sociedad, necesitada también de lo material para poder vivir dignamente:

“Quien no da a los pobres, está cometiendo un robo y un homicidio”¹⁸⁰.

El **egoísmo** denota una perversidad que tiene como consecuencia la muerte del prójimo a costa del exclusivo y excluyente bienestar personal.

“¿Cómo podrá hacerlo, si es el señor quien nos lo regala?”¹⁸¹.

Es lícito poseer bienes propios, pero también es una exigencia moral el compartirlos, a fin de evitar el maltrato de la dignidad humana en el prójimo, que siendo “otro yo” requiere de una atención según el valor inherente, donado por el Padre común.

✓ ¿Qué pueden aportar las precedentes reflexiones de san Basilio a la cultura empresarial moderna?

- Introducción de la perspectiva organizacional del “dinamismo solidario (responsable) de las riquezas”.
- Lo que lícitamente se logra poseer (ganancias), debe ser considerado como una bendición de Dios.
- Por tanto, la cultura empresarial actual debe proyectar su RSE como ejercicio de la “Solidaridad Social”, impulsada por la conciencia moral.

2. San Gregorio Nacianceno (329-389):

Gregorio desarrolla en su “Discurso Sobre los Pobres” una fundamentación teológica al derecho de todo hombre a la asistencia en caso de desgracia, sea enfermedad, vejez, viudez, etc.; señalando así cual debería ser el espíritu social

¹⁷⁹ Basilio: *op.cit.*, N° 2, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 52

¹⁸⁰ *Ibíd.*, N° 7, pág. 53

¹⁸¹ Basilio: “Homilía sobre el Hexamerón” (Reglas breves), N° 5, en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 52

de todo hombre ante las desgracias humanas. De este modo, la **compasión o humanidad** surge como una ley de la naturaleza humana:

“La naturaleza humana puso por ley la compasión y, por la común debilidad, nos enseña la piedad y la humanidad. Es, por tanto, una exigencia del mismo hecho de ser hombre”¹⁸².

Debido a que todo ser humano experimenta la finitud, surge desde la experiencia individual y colectiva dar una respuesta adecuada a los sufrimientos del prójimo, llamada compasión. Cumplir tal exigencia sólo es posible cuando se considera al otro a “otro como yo”.

“Dios me libre de ser yo rico mientras los otros estén en indigencia, ni de gozar salud robusta, si no trato de curar las llagas de ellos, ni de tener comida sobrada, vestirme bien y descansar bajo techo, si no les alargo a ellos un pedazo de pan y les doy, según mis fuerzas, parte de mi vestido y no los acojo bajo mi techo”¹⁸³.

El percibir el dolor del otro como propio, es decir, el ejercicio de la compasión con el necesitado, es un rasgo fundamental del espíritu humano que al ser practicado, permite la edificación de una sociedad justa y solidaria.

En cuanto a la **empresa**, debemos señalar que la RSE debe ser nutrida por esa capacidad social de identificarse con el necesitado, con la finalidad de elevar su condición de desgracia a una situación que corresponda según su dignidad humana.

3. San Juan Crisóstomo (347-407):

Su concepción social se edifica sobre un doble principio: la **caridad**, que se hace realidad en la misericordia y la comunicación; y la **solidaridad**, que se manifiesta en la interdependencia esencial entre los seres humanos.

“Una luz que no desterrara las tinieblas; sino, que las aumentara, no sería luz; de modo semejante, yo no llamaría riqueza la que no destierra la pobreza; sino, que la aumenta”¹⁸⁴.

¹⁸² Gregorio Nacianceno: “Discurso sobre el amor a los pobres”, N° 6, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 54

¹⁸³ Gregorio Nacianceno: *op. cit.*, N° 19, pág. 55

¹⁸⁴ Juan Crisóstomo: “Homilía sobre la I Carta a los Corintios”, XIII, N° 5, citada en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 57

La verdadera riqueza genera valor compartido a través de su difusión, que es parte de su misión. No debe existir una “riqueza egoísta”, ya que esto denota miseria moral; la verdadera riqueza se realiza cuando esta es proyectada al auxilio de aquellos cuya dignidad está en riesgo de ser pisoteada.

“Dios no quiere que concedamos a la naturaleza más de lo que en estricta necesidad nos exige; ahora bien, lo que se sale de esta necesidad es superfluo y todo ello se debe comunicar”¹⁸⁵.

Por tanto, aquello que se exige dar es lo que sobrepasa las necesidades básicas, no significa dar para que el otro viva y uno muera, se trata de ejercer la caridad siempre solidaria de un modo inteligente, es decir, buscando compartir para que el otro no se denigre ni el que da tampoco.

La RSE al ser obligada por la conciencia moral, debe proyectarse como **respuesta efectiva en la contribución del desarrollo humano**, tanto dentro de la empresa como en los impactos de sus decisiones en su entorno; sólo de este modo existirá una verdadera empresa con acciones socialmente responsables. Por ello, también surge la obligación moral de realizar el balance social correspondiente.

o Padres Latinos:

1. *San Ambrosio de Milán (339-397):*

Para Ambrosio, la justicia tiene un carácter social profundo ya que contiene a la misericordia:

“La justicia aprovecha más a otros que a sí misma y antepone los intereses comunes”¹⁸⁶.

Según la misma naturaleza humana que presenta al otro como otro yo, lleva a considerar los derechos y deberes desde una perspectiva que empieza en lo social y se transmite también a lo individual. En este sentido, podemos hablar de justicia social.

¹⁸⁵ *Ibíd.*, II, N°6, pág. 57

¹⁸⁶ Ambrosio de Milán: “*Sobre las viudas*” N° 73, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 60

“[...] En común ha sido creada la tierra para todos, ricos y pobres ¿por qué os arrogáis, oh ricos, el derecho exclusivo del suelo?”¹⁸⁷.

La codicia enseguece la racionalidad, por tanto, rechaza la justicia y la capacidad de compasión para con el necesitado, desconociendo el derecho a la propiedad privada del “pequeño” que tiene la misma dignidad del rico.

Cuando hablamos de **éxito empresarial y estrategia**, decimos que éstas deben constituir una sólida cultura empresarial que genere valor compartido (empresa y sociedad), producto de una ambiciosa visión y misión que permita lograr los objetivos planteados por la corporación. Por ende, la “ambición” que debe impulsar la eficiencia de una empresa es, justamente, el “beneficio mutuo” que repudia el egocentrismo empresarial fundado en el lucro por el lucro, en otras palabras, la codicia institucional.

2. San Agustín de Hipona (354-430):

Para Agustín el orden lo comprende todo, y este orden no es otra cosa que la ley eterna. En su libro “Del Libre Albedrío”, señala que *“la ley eterna es aquella por la cual, es justo que todas las cosas estén perfectamente ordenadas”¹⁸⁸.*

El ser humano al haber sido creado a imagen y semejanza de Dios, que es el ordenador de todo lo creado, adquiere en su ser esa calidad de orden que se traduce en la ley natural. La ley eterna de Dios comprende, además del cosmos, el orden natural del hombre y su vida social. Dicho orden, se traduce en la vivencia de las virtudes en el campo social.

“La justicia es el presupuesto de la paz, «conditio sine qua non» de la misma”¹⁸⁹.

Contribuye a ese orden querido por Dios, la búsqueda y realización de la justicia que tiene por efecto la paz. Encaminar los esfuerzos humanos a salvaguardar la dignidad del hombre corresponde, de justicia, a los poderes de gobierno e

¹⁸⁷ Ambrosio de Milán: “Naboth el jezraelita”, N°2, disponible en:

http://www.mercaba.org/TESORO/Ambrosio/nabot_el_jezraelita.htm (8,VIII,2012).

¹⁸⁸ Agustín de Hipona: “Del libre albedrío”, Libro I, 15, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 62

¹⁸⁹ Agustín de Hipona: “Enarraciones de los Salmos”, Salmo 84, 12, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 62

instituciones diversas que, según los fines de su razón de ser, deban aportar a la consolidación de una cultura del orden social.

“La codicia te hace siervo, la caridad libre [...] Ama y haz lo que quieras”¹⁹⁰.

La caridad constituye la esencia de la paz y, por tanto, del orden social perfecto; más aún, la misma libertad es consecuencia de la caridad. Dicha libertad se realiza en la medida que contribuya al orden social, a través, del ejercicio del amor que capacita la voluntad del ser humano a coincidir con la de Dios; de tal manera que, las respuestas del hombre ante los desafíos de la vida serán siempre responsables tanto en lo social como en lo individual. De este modo, la libertad ha adquirido una profunda identificación con la práctica de la “caritas”.

“Las cosas que son necesarias, cuán pocas son, fuera del alimento y vestido necesario, todo lo demás que se obtiene de las riquezas es superfluo”¹⁹¹.

Sólo el uso de lo necesario en esta vida contribuye al orden natural, pasar del límite de lo necesario constituye lo superfluo, es decir, el exceso que produce la codicia en el tener. Por tanto, se evita la generación de lo superfluo compartiendo con los necesitados. Todo esto quiere decir, que la propiedad está ligada a la necesidad y al uso.

De esta manera: *“No sólo lo que es innecesario para el uso, es ajeno; sino, también lo que se usa mal”¹⁹².*

Entonces, usurpa a los necesitados todo aquel vive en la codicia y emplea indebidamente las cosas, desvirtuando su finalidad de contribución al orden social.

Aplicando lo señalado por san Agustín a la empresa, es permitido inferir que el **“Orden Empresarial”** debe expresarse a través de la aplicación de una RSE

¹⁹⁰ Agustín de Hipona: “Sobre la epístola de San Juan a los Partos” Tratado VII, 8, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 63

¹⁹¹ Agustín de Hipona: “Sermones”, 61, 12; “Enarraciones de los Salmos”, Salmo 147,13-13, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 63

¹⁹² Agustín de Hipona: “Sermones”: Sermón 50, 4; “Enarraciones de los Salmos”, Salmo 147,13-13, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 63

“interna” que favorezca a un diseño organizacional eficiente (perfección cíclica), y de una RSE “externa” que permita “darse cuenta” a los grupos de interés, la importancia y necesidad de la empresa que está insertada en un espacio concreto. Por lo tanto, el ejercicio de una RSE impulsada e identificada desde y con la búsqueda del orden social, volcará su dinamismo organizacional al logro de la justicia, que produce paz social y creará acciones socialmente responsables, desde la libertad que se identifica en el ejercicio de la caridad corporativa interna y externa. La realización de dicha caridad se evidencia en el uso adecuado de los bienes; por ejemplo, la política de un supermercado que no permite la expiración de los alimentos sin antes haberlos donado.

3. *San Jerónimo (342-420):*

La comunicación de los bienes es para Jerónimo una verdadera obligación, hoy la llamamos justicia social. Comentando la parábola del rico Epulón y el pobre Lázaro (Lc 16, 19-31), afirmará:

“No se le acusa en la Sagrada Escritura (al rico Epulón) de poseer sus riquezas inicualemente, ni que derrochó con meretrices, ni de ser homicida o de haber cometido cualquier otro crimen; sino que, si examinas lo que está escrito en el Evangelio, verás que su mayor pecado, entre todos los pecados, fue la soberbia: en su hartura y abundancia no tuvo conmiseración de aquel que yacía ante sus puertas cubierto de úlceras. Se ensoberbeció con tantas riquezas y placeres y despreció la pobreza de Lázaro. No tuvo en cuenta los sufrimientos de los pobres ni de los derechos comunes de la humanidad, porque es necesario que el hombre no se desentienda de lo humano y se compadezca en algún modo de las calamidades ajenas de los que son de su misma condición”¹⁹³.

Los efectos de una riqueza mal llevada, es decir, hartarse de lo superfluo produce una cruel indiferencia ante el dolor del prójimo. Este engeguencimiento del corazón, no permite ver en el otro la imagen de uno mismo (y mucho menos la de Dios) según la dignidad humana. Dicha indiferencia es, a su vez, producto de la abominable soberbia que se encamina en fundar las seguridades humanas en el tener desmedido, a fin de probar una supuesta superioridad sobre los demás; por ende, la soberbia percibe a los demás como competidores y potenciales obstáculos para el surgimiento personal.

¹⁹³ Traducción de las Homilías de Orígenes en Ezequiel, Homilía IX, citada en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit*, pág. 64

En consonancia con lo expresado por san Jerónimo, podemos inferir que la RSE debe estar cimentada sobre las dignas bases de la **identificación social**, en otras palabras, no ser indiferente ante la realidad de cada uno de sus trabajadores y la realidad de la sociedad en la cual se circunscribe la corporación. En tal sentido, no debe ser tomado como romántico o utópico pretender que una empresa “se haga querer” por la sociedad y, según esto, propiciar la generación de valor compartido: Si los trabajadores de una determinada empresa son conscientes que ésta se preocupa por darles un trato digno, ellos al valorar esta actitud, no dudarían en sentirse identificados con su centro laboral y pondrían todo de sí para el crecimiento de la organización; a su vez, la sociedad, al detectar las acciones responsables de la empresa, apreciaría y se jactaría de tener una institución empresarial de estas características en su entorno.

4. **San Gregorio Magno (540-604):**

Este gran Papa, en la línea de los Santos Padres, consideró el reconocimiento y la admisión de la posesión personal, la naturaleza de la propiedad como administración, la doctrina del dominio universal de los bienes y del uso común, la comunicación como obligación de la justicia.

“El rico, cuando se duerme, nada llevará consigo. Le acompañarán sus bienes cuando muera si mientras vive los pone en las manos de los pobres que le piden. Porque todos los bienes terrenos que perdemos, reservándolos, los guardamos distribuyéndolos, y nuestro patrimonio se pierde cuando lo retenemos, y permanece cuando se reparte”¹⁹⁴.

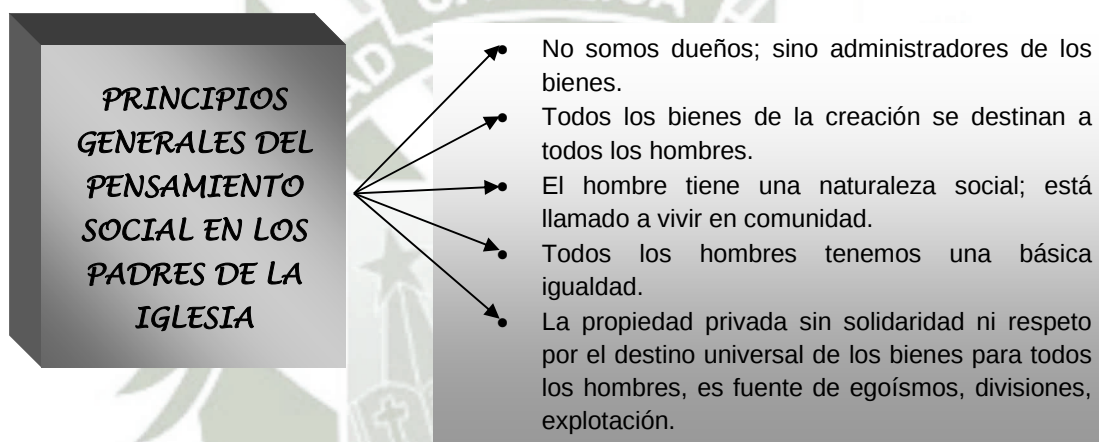
El verdadero patrimonio al que estamos llamados poseer de por vida es el cielo; el uso correcto de los bienes considera el compartir con el necesitado (difusión o comunicación). Por tanto, para considerar a algo como “bien”, además, de satisfacer necesidades básicas en esta vida terrena, se requiere tomar en cuenta que no sirva de obstáculo para el destino final del hombre. De aquí que muchas veces rezamos, que el uso de los bienes materiales, nos sirvan de tal manera que podamos poseer los eternos.

Para la empresa moderna la “generación valor compartido” se ha convertido en la **columna vertebral de su estrategia en RSE**, ya que las acciones socialmente

¹⁹⁴ Gregorio Magno (597): “Carta dedicatoria de los Libros morales (“Moralia in Iob”) a Leandro Obispo de Sevilla”, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 67

responsables deben constituir una condición fundamental de la permanencia y valoración del empresariado en la sociedad. Habíamos señalado líneas más arriba que para una visión empresarial basada en un sólido sistema moral cristiano, la generación de bien recíproco, debe producir un aspecto más y de carácter fundamental: “la Gloria de Dios”; esto significa, que si bien se trata de situaciones y procesos terrenos, nunca deben perder de vista el verdadero patrimonio eterno al cual todos estamos llamados.

A continuación, un esquema sobre los Principios de Reflexión Social en los Padres de la Iglesia:



FUENTE: Antoncich, R.; Munariz, J. (1987): “La doctrina social de la Iglesia, Ediciones Paulinas, Madrid, pág. 29, citado en: Alarcón Caro, Edmundo y Van der Maat, Bruno (2006): *op.cit.*, pág. 68 (Diseño propio).

C) Principales Encíclicas Sociales:

Con la misión de llevar al ser humano al conocimiento y vivencia de la verdad en todos los aspectos de la vida, la Iglesia a través de orientaciones sociales cuidadosamente formuladas, en atención a los problemas de cada tiempo, propone a todos los hombres de buena voluntad un conjunto de directrices sociales que buscan el respeto profundo de la dignidad humana, con miras a la convivencia pacífica entre personas y sociedades.

A continuación se presentan algunos puntos principales del Magisterio Social de la Iglesia, se procede a comentarlos desde una perspectiva aplicativa de la responsabilidad de la empresa en la sociedad:

Documentos Pre-Conciliares¹⁹⁵:

1. *Rerum Novarum* (León XIII – 1891):

El 15 de mayo de 1891, el Papa León XIII lanzaba una encíclica con el nombre de “*Rerum Novarum*” («De las cosas nuevas»). Ante la terrible explotación laboral de los obreros, la Iglesia no podía quedarse parada. Su respuesta fue un documento en donde explicaba cómo estaba la situación obrera, y defendiendo la justicia y a los trabajadores. La solución que daba, pasaba por que el Estado, la Iglesia, el trabajador y el empresario tenían que trabajar juntos. “La Carta Magna del Trabajo” tuvo una gran influencia¹⁹⁶.

-Codicia de los poderosos¹⁹⁷:

“Añádase a esto (la usura practicada por hombres codiciosos y avaros bajo una apariencia distinta) que no sólo la contratación del trabajo, sino también las relaciones comerciales de toda índole, se hallan sometidas al poder de unos pocos, hasta el punto de que un número sumamente reducido de opulentos y adinerados ha impuesto poco menos que el yugo de la esclavitud a una muchedumbre infinita de proletarios”¹⁹⁸.

La raíz de los males sociales viene siendo producida por el afán desmedido del tener y del no compartir lo que se tiene. Inclusive, enriqueciéndose a costa de maltratar a los demás, no reconociendo la misma dignidad en el otro, resultando así un tipo de esclavitud moderna, que desdibuja el valor inherente a todo ser humano. Por ello, el empresario ha de tratar a sus trabajadores según ese valor inherente y común a toda persona humana, por lo que debe ver en el otro a sí mismo.

-Deber de la justicia salarial:

*“Entre los primordiales deberes de los patronos se destaca el de **dar a cada uno lo que sea justo**.*

¹⁹⁵ Es decir, previos a la conclusión del Concilio Ecuménico Vaticano II (1962-1965), dicho concilio significa un nuevo impulso para la naturaleza misionera de la Iglesia insertada en el mundo.

¹⁹⁶ <http://es.catholic.net/abogadoscatolicos/429/1057/articulo.php?id=18578> (6,III,2013).

¹⁹⁷ Todos los títulos que preceden a las “citas-encíclicas” son de la autoría del graduando.

¹⁹⁸ León XIII (1891): Carta Encíclica “*Rerum Novarum*”, N° 1, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_sp.html (10,VIII,2012)

Cierto es que para establecer la medida del salario con justicia hay que considerar muchas razones; pero, generalmente, tengan presente los ricos y los patronos que oprimir para su lucro a los necesitados y a los desvalidos y buscar su ganancia en la pobreza ajena no lo permiten ni las leyes divinas ni las humanas”¹⁹⁹.

Atenta contra el valor de la justicia el salario insuficiente según lo trabajado; más aún, si éste es para que otros se harten de dinero a costa de la explotación del trabajador. Como origen de esta injusticia, podemos inferir, se encuentra la abominable soberbia con su destructivo afán de mostrarse superior a las demás personas, a partir del tener desmedido sin importarle la criminal acción de “robarle” al necesitado. Dentro de los impactos de las decisiones que toman los empresarios dentro de sus corporaciones, no debe ser escatimada la preocupación constante de brindar un salario digno, según lo aportado por sus dignidades operantes o colaboradores; inclusive preocuparse de capacitarlo para desempeñar cada vez mejor sus funciones, con la posibilidad de ser ascendido de puesto según una perspectiva de generación de beneficio mutuo, es decir, que el trabajador mejor capacitado podría, al adquirir nuevos conocimientos y potenciar su desempeño, brindar una respuesta laboral eficiente en la empresa que contribuya a la competitividad de esta.

-Inviolabilidad de la dignidad humana y práctica de la religión:

*“A nadie le está permitido violar impunemente la dignidad humana, de la que Dios mismo dispone con gran reverencia; ni ponerle trabas en la marcha hacia su perfeccionamiento, que lleva a la sempiterna vida de los cielos. Más aún, ni siquiera por voluntad propia puede el hombre ser tratado, en este orden, de una manera inconveniente o someterse a una esclavitud de alma pues no se trata de derechos de que el hombre tenga pleno dominio, sino de deberes para con Dios, y que deben ser guardados puntualmente. **De aquí se deduce la necesidad de interrumpir las obras y trabajos durante los días festivos.** Nadie, sin embargo, deberá entenderlo como el disfrute de una más larga holganza inoperante, ni menos aún como una ociosidad, como muchos desean, engendradora de vicios y fomentadora de derroches de dinero, **sino justamente del descanso consagrado por la religión. Unido con la religión, el descanso aparta al hombre de los trabajos y de los problemas de la vida diaria, para atraerlo al pensamiento de las cosas celestiales y a rendir a la suprema divinidad el culto justo y debido**”²⁰⁰.*

¹⁹⁹ Ibíd., N° 15

²⁰⁰ León XIII (1891): *op.cit.*, N° 30

Del valor de la dignidad humana brotan todos los derechos del hombre, de ahí que sean inalienables. Por ello, de justicia corresponde un tiempo necesario para el descanso y el encuentro con Dios, que no debe ser quebrantado por el activismo al que puede esclavizar el trabajo o uno mismo en otras actividades diversas. Es justo y necesario para con uno mismo y con el Señor, este tiempo de encuentro que revitaliza al hombre e ilumina el sentido de su existencia peregrina en este mundo. Para la empresa moderna, esta justa exigencia no debe ser pasada por alto en consideración a la común dignidad. Por tanto, debería brindar las facilidades necesarias para que los trabajadores puedan cumplir con sus preceptos religiosos, sin que esto afecte el estipendio correspondiente.

En la actualidad, el día domingo “por razones laborales” ha perdido el sentido sagrado de descanso y de encuentro con Dios, da la impresión de ser un día ordinario. Aquí los empresarios creyentes (con más razón aún) y no creyentes, deberían tomar en cuenta el aspecto religioso de sus trabajadores, con el fin de no obligarlos a quebrantar un precepto trascendental para ellos. De tal manera, que sea evidente un trato humano, comprensivo y abierto a la pluralidad de personas que constituyen parte del mundo laboral. Por consiguiente, una RSE que adquiera dicha preocupación, demostrará su riqueza de respuesta social, considerando todos los aspectos que atañen a la vida del ser humano como persona y como ser en sociedad.

2. *Quadragesimo Anno (Pío XI – 1931):*

Promulgada el 15 de mayo de 1931, con ocasión de los 40 años de la Encíclica *Rerum Novarum*, de allí su nombre en latín, *Quadragesimo Anno* (en el cuadragésimo año). Hace un análisis de la situación actual desde la siguiente perspectiva: al mercado libre le está reemplazando la dictadura económica. Al propugnar el Papa la restauración del orden social (esto constituye la finalidad de la encíclica), tiene en cuenta los tres sistemas vigentes (capitalismo, marxismo y totalitarismo) y hace una crítica descalificadora de los tres. Del capitalismo condena la acumulación de ganancias que hace el capital, la ley de la oferta y la demanda sin control y un falso concepto de libertad que sólo beneficia a los más poderosos. No admite el comunismo por el rechazo que hace de la propiedad privada, y por la lucha de clases como motor de la historia; reconoce que el socialismo ha aminorado los postulados del marxismo, pero su comprensión del hombre y de la sociedad no puede ser asumida por un católico. El totalitarismo no se puede

aceptar porque sitúa al Estado por encima del individuo y no pone en práctica el principio de subsidiariedad²⁰¹.

-Sueldo digno como necesidad y derecho:

“Hay que luchar denodadamente, por tanto, para que los padres de familia reciban un sueldo lo suficientemente amplio para tender convenientemente a las necesidades domésticas ordinarias. Y si en las actuales circunstancias esto no siempre fuera posible, la justicia social postula que se introduzcan lo más rápidamente posible las reformas necesarias para que se fije a todo ciudadano adulto un salario de este tipo”²⁰².

Con el propósito de buscar un nuevo orden social, Pío XI hace un fuerte llamado a la institucionalización de un salario justo, que permita al padre de familia llevar un sustento digno a los suyos, de tal manera que la madre no descuide la educación de los niños por tener que trabajar ella también.

En nuestra realidad presente parece mucho pedir lo antes expresado, pero el sentido y la necesidad de un salario digno permanecen inmutables. Por tanto, un salario responsable debe considerar, fundamentalmente, la dignidad humana que va articulada con la situación vital del trabajador.

-Justicia social como realización del bien común:

*“¿Quién ignora, en efecto, que se ha debido a los salarios o demasiado bajos o excesivamente elevados el que los obreros se hayan visto privados de trabajo? Mal que, por haberse desarrollado especialmente en el tiempo de nuestro pontificado, vemos que ha perjudicado a muchos, precipitando a los obreros en la miseria y en las más duras pruebas, arruinando la prosperidad de las naciones y destruyendo el orden, la paz y la tranquilidad de todo el orbe de la tierra. **Es contrario, por consiguiente, a la justicia social disminuir o aumentar excesivamente, por la ambición de mayores ganancias y sin tener en cuenta el bien común, los salarios de los obreros;** y esa misma justicia pide que, en unión de mentes y voluntades y en la medida que fuere posible, **los salarios se rijan de tal modo que haya trabajo para el mayor número y que puedan percibir una remuneración suficiente para el sostenimiento de su vida**”²⁰³.*

Por tanto, los apetitos codiciosos deben quedar de lado en toda mentalidad empresarial, que aspire a institucionalizar una estrategia de RSE que valore la

²⁰¹ <http://democraciaparticipativa.net/documentos-data-a-referenda/documentos-en-espanol/doctrina-social-cristiana/2502-quadragesimo-anno-analisis.html> (6,III,2013).

²⁰² Pío XI (1931). Carta Encíclica “*Quadragesimo Anno*” sobre la restauración del orden social, N°71, disponible en:

http://www.vatican.va/holy_father/pius_xi/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno_sp.html (13,VIII,2012)

²⁰³ Pío XI (1931): *op.cit.*, N°74

justicia social y se proyecte siempre al respeto del bien común. Tener en cuenta siempre “el dar a cada uno lo que le corresponde”, resguarda el patrimonio común y propicia un clima de paz que favorece a la consolidación integral de la empresa, según sus rectos y exigentes objetivos.

-Caridad social como nuevo orden:

*“[...] Por ello conviene que las instituciones públicas y toda la vida social estén imbuidas de esa justicia [social], y sobre todo es necesario que sea suficiente, esto es, que constituya un orden social y jurídico, con que quede como informada toda la economía. Y la **caridad social debe ser como el alma de dicho orden**, a cuya eficaz tutela y defensa deberá atender solícitamente la autoridad pública, a lo que podrá dedicarse con mucha mayor facilidad si se descarga de esos cometidos que, como antes dijimos, no son de su incumbencia”²⁰⁴.*

Aunque estas palabras están dirigidas, en primer lugar, a la autoridad pública, toda organización está llamada a dar una respuesta eficaz ante las necesidades de la sociedad en la cual se circunscribe. Muchas veces la RSE debe proyectarse como caridad de la empresa en la sociedad; la conciencia moral no se contenta con el cumplimiento de unos mínimos legales, sino que se orienta a la consideración de la dignidad común de las personas; por tanto, generosidad, corresponsabilidad, participación, son algunos de los elementos fundamentales de la actuación empresarial socialmente responsable.

3. Mater et Magistra (Juan XXIII – 1961):

Promulgada, conmemorando los 70 años de la *Rerum Novarum*, el 15 de mayo de 1961. Trata sobre el reciente desarrollo de la cuestión social a la luz de la Doctrina Cristiana y presenta a la Iglesia como Madre y Maestra, de allí su nombre en latín *Mater et Magistra*. Juan XXIII sostiene que una economía justa no sólo depende de la abundancia y distribución de bienes y servicios sino que incluye el papel de la persona humana como sujeto y objeto del bienestar. Propone la cristianización de la familia, la empresa y la sociedad; la vocación de la Iglesia y de cada cristiano es superar la excesiva desigualdad entre los distintos sectores de la sociedad y resistir los procesos económicos y políticos que ponen en peligro la dignidad humana y la libertad.

-Justicia laboral integral:

²⁰⁴ Ibíd., N°88

*“Los deberes de la justicia han de respetarse no solamente en la distribución de los bienes que el trabajo produce, sino también en cuanto afecta a las condiciones generales en que se desenvuelve la actividad laboral. Porque en la naturaleza humana está arraigada la exigencia de que, en el ejercicio de la actividad económica, le sea posible al hombre sumir la responsabilidad de lo que hace y perfeccionarse a sí mismo. De donde se sigue que si el funcionamiento y las estructuras económicas de un sistema productivo ponen en peligro la dignidad humana del trabajador, o debilitan su sentido de responsabilidad, o le impiden la libre expresión de su iniciativa propia, hay que afirmar que este orden económico es **injusto**, aun en el caso de que, por hipótesis, la riqueza producida en él alcance un alto nivel y se distribuya según criterios de justicia y equidad”²⁰⁵.*

El sentido de justicia que señala el Papa Juan XXIII, supera la distribución de los beneficios procedentes del trabajo, subrayando que corresponde de suyo a la justicia laboral, la propiciación del desarrollo y superación personal del trabajador en el desempeño de las diversas actividades laborales. En otras palabras, la gerencia corporativa al considerar la común dignidad humana, se preocupará en resguardar y promocionar particularmente dicho patrimonio, brindándole la capacitación y posibilidades de desarrollo personal y profesional que, a su vez, genera valor compartido como ya se indicó anteriormente; es decir, la empresa valora y capacita a sus trabajadores, y los trabajadores enriquecidos por este trato se identifican con su centro laboral y aplican lo aprendido, junto con sus diversas habilidades en beneficio de la empresa. Contribuyendo, así, a la realización del sentido integral de justicia organizacional, que ha de potenciar la RSE como estrategia de conducta.

-Nuevo dinamismo organizacional:

*“Una concepción de la empresa que quiere salvaguardar la dignidad humana debe, sin duda alguna, garantizar la necesaria unidad de una dirección eficiente; pero de aquí no se sigue que pueda **reducir a sus colaboradores diarios a la condición de meros ejecutores silenciosos, sin posibilidad alguna de hacer valer su experiencia, y enteramente pasivos en cuanto afecta a las decisiones que contratan y regulan su trabajo**”²⁰⁶.*

Partiendo siempre del valor e implicancias de la dignidad humana, el Papa Juan XXIII afirma la importancia y legitimidad de la participación activa de los

²⁰⁵ Juan XXIII (1961): Carta Encíclica “*Mater et Magistra*”, N°82-83, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater_sp.html (13,VIII,2012)

²⁰⁶ Juan XXIII (1961): *op.cit.*, N°92

trabajadores en la vida de las empresas. En tal sentido, el dinamismo y eficiencia organizacional se ven enriquecidos por las sugerencias, expectativas y capacidades diversas de las dignidades humanas operantes o trabajadores insertados en la empresa. Por ello, hemos de mencionar el sistema participativo de Rensis Likert: *“En este caso, los directivos tienen confianza completa en los subordinados, siempre obtienen opiniones e ideas de ellos y las usan de forma constructiva, recompensan económicamente según la participación e integración del grupo en base a la fijación de objetivos y la evaluación de su consecución; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan consigo mismos y con sus subordinados como grupo”*²⁰⁷.

-El culto religioso como derecho y deber humano y como derecho de Dios:

“Para defender la dignidad del hombre como ser creado por Dios y dotado de un alma hecha a imagen divina, la Iglesia católica ha urgido siempre la fiel observancia del tercer mandamiento del Decálogo: «Acuérdate del día del sábado para santificarlo» (Ex 20, 8). Es un derecho y un poder de Dios exigir del hombre que dedique al culto divino un día a la semana, para que así su espíritu liberado de las ocupaciones de la vida diaria, pueda elevarse a los bienes celestiales y examinar en la secreta intimidad de su conciencia en qué situación se hallan sus relaciones personales, obligatorias y inviolables, con Dios. Mas constituye también un derecho y una necesidad para el hombre hacer una pausa en el duro trabajo cotidiano, no ya sólo para proporcionar reposo a su fatigado cuerpo y honesta distracción a sus sentidos, sino también para mirar por la unidad de su familia, la cual reclama de todos sus miembros contacto frecuente y serena convivencia. La religión, la moral y la higiene exigen, pues, conjuntamente el descanso periódico. La Iglesia católica, por su parte, desde hace ya muchos siglos, ha ordenado que los fieles observen el descanso dominical y asistan al santo sacrificio de la Misa, que es el mismo tiempo memorial y aplicación a las almas de la obra redentora de Cristo. Sin embargo, con vivo dolor de nuestro espíritu observamos un hecho que debemos condenar. Son muchos los que, tal vez sin propósito de conculcar esta santa ley, incumplen con frecuencia la santificación de los días festivos, lo cual necesariamente origina graves daños, así a la salud espiritual como al vigor corporal de nuestros queridos trabajadores. En nombre de Dios, y teniendo a la vista el bienestar espiritual y material de la humanidad, Nos hacemos un llamamiento a todos, autoridades,

²⁰⁷ Gil Estallo, M. de los Ángeles y Giner de la Fuente, Fernando (2010): “Cómo crear y hacer funcionar una empresa”, ESIC Editorial, 8ª edición, Madrid, pág. 324, disponible en: http://books.google.com.pe/books?id=k9sSYdxSRp8C&pg=PA324&lpq=PA324&dq=rensis+likert+modelo+participativo&source=bl&ots=CwH0m_9q3s&sig=jgIAf0g2UPo8hPkEjfq9q9LEJks&hl=es&sa=X&ei=8TwpUNDaNU7h0wH1roAQ&ved=0CFUQ6AEwCA#v=onepage&q=rensis%20likert%20modelo%20participativo&f=false (13, VIII, 2012)

*empresarios y trabajadores, para que se esmeren en la observancia de este precepto de Dios y de la Iglesia y recuerden la grave responsabilidad que en esta materia contraen ante Dios y ante la sociedad*²⁰⁸.

Todo derecho humano brota de las entrañas del valor trascendental de su dignidad. El ser humano al constituirse como “ser religioso por naturaleza”, tiene necesidades y deberes de culto que se traducen en una vital urgencia de ser realizada concretamente, tanto en lo privado como en lo público. Por consiguiente, los empresarios creyentes o no, deben estar abiertos y ser conscientes de la inalienable necesidad del reposo, de la vida familiar y, sobre todo, de lo correspondiente al derecho y obligación de los trabajadores de ejercer su culto religioso en los días señalados como tales, sin perjuicio del estipendio y otros beneficios laborales. Este punto ha de ser subrayado de modo preponderante, en las decisiones que tomen los directivos de la empresa respecto del trato que han de tener para con sus trabajadores; es decir, la responsabilidad de la empresa ante ellos en justa consideración de sus derechos y obligaciones. Es más, el ejercicio inalienable del culto religioso no sólo es un derecho y un deber humano, sino también que corresponde por suprema justicia un derecho divino, que la creatura humana participe ritualmente de aquello que sólo se le debe a Dios. Esto constituye parte de la responsabilidad individual y social del creyente para con su creador y, por extensión, debe formar parte de la RSE para con sus trabajadores.

4. *Pacem in Terris* (Juan XXIII - 1963):

Apoyándose en la razón y la ley natural, el 11 de abril de 1963, SS. Juan XXIII esboza una lista de derechos y deberes que deben observar tanto los individuos como las autoridades públicas, los gobiernos nacionales y la comunidad mundial. La paz exige la observancia del orden querido por Dios. Este orden ha de reconocer ante todo las leyes que impone la naturaleza del hombre en las que se descubren los planes de Dios. El punto de partida y fundamento de toda ley humana, arranca de la personalidad natural y dignidad natural del hombre, dotado de derechos y de deberes. Dignidad acrecentada por la luz de la Revelación Cristiana²⁰⁹.

-Fundamento de los derechos y deberes humanos:

²⁰⁸ Juan XXIII (1961): *op.cit.*, N°248-253

²⁰⁹ <http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/721/1057/articulo.php?id=16935> (6;III,2013)

“En toda convivencia humana bien ordenada y provechosa hay que establecer como fundamento el principio de que todo hombre es persona, esto es, naturaleza dotada de inteligencia y de libre albedrío, y que, por tanto, el hombre tiene por sí mismo derechos y deberes, que dimanar inmediatamente y al mismo tiempo de su propia naturaleza. Estos derechos y deberes son, por ello, universales e inviolables y no pueden renunciarse por ningún concepto”²¹⁰.

Con el propósito de señalar algunas condiciones para el establecimiento de una paz verdadera, el Papa Juan XXIII afirma que como condición de una vida ordenada en sociedad, es requisito fundamental reconocer la dignidad de persona del ser humano; esto permite descubrir el conjunto de bienes materiales e inmateriales que le corresponde por el mismo hecho de ser persona, mas también se vislumbra el otro aspecto que corresponde a aquello que, según las implicancias de sus mismos derechos inalienables, constituyen deberes fundamentales en consecución a la edificación de una armónica convivencia entre los diversos pueblos de la tierra. Además, dichos deberes al igual que los derechos tienen el carácter de irrenunciables, por el hecho de estar inscritos en la esencia de la naturaleza humana; con el fin de resguardar la inviolabilidad de su alta dignidad. Es, pues, tarea de los que dirigen las empresas, cimentar el diseño y funcionamiento organizacional a partir del valor de la persona humana, con miras a institucionalizar una estrategia competente empresarial donde estén articulados la moral y la competitividad corporativa.

-Valoración de la dignidad humana:

“Si, por otra parte, consideramos la dignidad de la persona humana a la luz de las verdades reveladas por Dios, hemos de valorar necesariamente en mayor grado aún esta dignidad, ya que los hombres han sido redimidos con la sangre de Jesucristo, hechos hijos y amigos de Dios por la gracia sobrenatural y herederos de la gloria eterna”²¹¹.

Aquí percibimos que para el creyente existe una profundísima y trascendental motivación y obligación, para valorar la dignidad humana que es imagen de Dios. A partir de dicha valoración, surge también la consideración al cumplimiento pleno de los deberes y derechos congénitos e inviolables, que van a contribuir a reflejar esa imagen divina en el mundo y, por tanto, ser un

²¹⁰ Juan XXIII (1963): Carta Encíclica “*Pacen in Terris*”, N°9, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_11041963_pacem_sp.html (14,VIII,2012)

²¹¹ Juan XXIII (1963): *op.cit.*, N°10

testimonio de justicia y paz. El empresario cristiano (católico), ha de tener mayor cuidado en el cumplimiento de los derechos y deberes para con sus trabajadores, de tal manera que la fe que profesa, ejerza la bondad que contiene y ésta sea evidente en el trato a sus recursos humanos como dignidades operantes, desde la articulación entre vida de fe y éxito empresarial.

-Derecho al culto religioso en los ámbitos público y privado:

“Entre los derechos del hombre hay que reconocer también el que tiene de poder honrar a Dios, según el dictamen de su recta conciencia, y profesar la religión privada y públicamente [...]”²¹².

El derecho del culto a Dios, el ejercicio y profesión de la religión en los ámbitos privado y público, constituye una necesidad fundamental del ser humano (lo sepa o no, lo trate de reemplazar o no) que le permite “acicalar” su vida espiritual y, a su vez, transmitir esta renovación profunda a su vida cotidiana.

La religión bien llevada, es decir, libre de fanatismos y escándalos, favorece a la convivencia armoniosa y humanizadora de las sociedades diversas. Nada ni nadie se puede arrogar el derecho de prohibir el libre ejercicio de la práctica religiosa; ya que constituye un medio eficaz para lograr la perfección humana tanto en lo personal como en lo social. Por ello, no es nada descabellado que algún empresario desee aplicar la bondad social que brota de la religión que profesa a su empresa; de allí el nombre de esta investigación. Más bien, dicha transmisión de valores trascendentales están encaminados como obligación desde la recta conciencia moral.

Luego de tratar el tema de la dignidad humana como el fundamento, causa y fin de todas las instituciones sociales y, por tanto, condición para la paz; S. S. Juan XXIII presenta un **listado de derechos y deberes inalienables** a la persona humana:

²¹² Ibíd., N°14

<i>DERECHOS HUMANOS</i>	<i>DEBERES HUMANOS</i>
➤ Derecho a la existencia y a la vida digna (N°11)	➤ Deber de respetar los derechos ajenos (N°30)
➤ Derecho a la buena fama, a la verdad y a la cultura (N°12-13)	➤ Deber de colaborar con los demás (N°31-33)
➤ Derecho al culto divino (N°14).	➤ Deber a actuar con sentido de responsabilidad (N°34)
➤ Derechos familiares, económicos, sociales, cívicos y jurídicos (N° 15-27).	➤ Deber de convivir en la verdad, en la justicia, en el amor, en la libertad (N°35)

Diseño propio.

Documento Conciliar²¹³:

5. Constitución Pastoral “*Gaudium et Spes*”²¹⁴ (1965):

-Dignidad humana y economía:

*“También en la vida económico-social deben respetarse y promoverse la dignidad de la persona humana, su entera vocación y el bien de toda la sociedad. Porque el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico- social”*²¹⁵.

La dignidad humana, patrimonio común de las personas, tiene diversas implicancias en todos los aspectos de la vida, incluyendo el económico-social; puesto que el bien que comporta tal dignidad, ha de iluminar los planteamientos y procesos técnicos que corresponden de suyo a la economía. A fin de evitar la instrumentalización o cosificación del hombre en sus diversas instituciones. Por

²¹³ El Concilio Vaticano II (1962-1965) fue convocado con los fines principales de: *promover el desarrollo de la fe, lograr una renovación moral de la vida cristiana de los fieles, adaptar la disciplina eclesial a las necesidades y métodos de nuestro tiempo, lograr la mejor interrelación para con las demás religiones, principalmente las orientales*. Por tanto, a través de sus constituciones, decretos y declaraciones; pretendió impulsar un “*aggiornamento*” o puesta al día de la Iglesia, renovando los elementos que más necesidad tuvieran de ello, revisando el fondo y la forma de todas sus actividades. Pretendió proporcionar una apertura dialogante con el mundo moderno, actualizando la vida de la Iglesia con nuevo lenguaje frente a problemas actuales y antiguos, sin buscar renunciar a las verdades fundamentales de la esencia de la Iglesia.

²¹⁴ La «*Gaudium et Spes*» (Gozo y Esperanza), Constitución Pastoral del Concilio Ecuménico Vaticano II, presenta dos partes: la primera, trata sobre la vocación del hombre; este documento en sus tres primeros capítulos presenta la visión cristiana del hombre, parte de la dignidad de la persona humana: en su relación con Dios, su libertad, el pecado, el hombre nuevo, etc. La segunda parte, trata sobre los problemas más actuales y se refiere a temas concretos de la vida en sociedad: familia, cultura, política, economía.

²¹⁵ Concilio Ecuménico Vaticano II (1965): Constitución Pastoral “*Gaudium et Spes*” (GS), N°63, disponible en:
http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html (14,VIII,2012).

ende, la empresa ha de estar fundada sobre un sólido sistema moral que le permita ser consciente del impacto de sus decisiones, tanto dentro de la corporación como fuera de ella.

-La actividad económica al servicio del hombre:

*“[...] La finalidad fundamental de esta producción no es el mero incremento de los productos, ni el beneficio, ni el poder, sino el servicio del hombre, del hombre integral, teniendo en cuenta sus necesidades materiales y sus exigencias intelectuales, morales, espirituales y religiosas; de todo hombre, decimos, de todo grupo de hombres, sin distinción de raza o continente. De esta forma, la actividad económica debe ejercerse siguiendo sus métodos y leyes propias, **dentro del ámbito del orden moral**, para que se cumplan así los designios de Dios sobre el hombre”²¹⁶.*

La concepción y condición de un verdadero éxito empresarial, ha de estar cimentado en la articulación de las leyes particulares del comercio dentro de un sólido sistema moral, que impulse la diversas actividades socio-económicas al servicio de la persona humana en su totalidad; en otras palabras, la no exclusión de los inalienables derechos y deberes de los trabajadores.

-Trabajo digno y sociedad:

*“Sabemos que, con la oblación de su trabajo a Dios, los hombres se asocian a la propia obra redentora de Jesucristo, quien dio al trabajo una **dignidad sobre eminente** laborando con sus propias manos en Nazaret. De aquí se deriva para todo hombre el **deber de trabajar fielmente**, así como también el derecho al trabajo. Y es deber de la sociedad, por su parte, ayudar, según sus propias circunstancias, a los ciudadanos para que puedan encontrar la oportunidad de un trabajo suficiente. Por último, la remuneración del trabajo debe ser tal que permita al hombre y a su familia una vida digna en el plano material, social, cultural y espiritual, teniendo presentes el puesto de trabajo y la productividad de cada uno, así como las condiciones de la empresa y el bien común”²¹⁷.*

En la línea de la tradición social de la Iglesia, el Concilio muestra su preocupación por el estricto cumplimiento de los deberes y derechos inherentes al hombre. Exhortando a la sociedad, pensamos sobre todo en las empresas consolidadas, a que faciliten el acceso al trabajo digno y sostenido, con un sueldo justo y la posibilidad de una capacitación constante que abra las puertas al ascenso y al desarrollo personal que favorezca, a su vez, a la competitividad

²¹⁶ *Ibíd.*, N°64

²¹⁷ Concilio Ecueménico Vaticano II (1965): GS N°67

de la empresa. En tal sentido, también se pide al trabajador el deber de realizar su actividad de modo responsable en beneficio suyo y de la institución.

-La participación y la asociación como derechos, y la solución pacífica de conflictos como deber:

*“En las empresas económicas son personas las que se asocian, es decir, hombres libres y autónomos, creados a imagen de Dios. Por ello, teniendo en cuenta las funciones de cada uno, propietarios, administradores, técnicos, trabajadores, y quedando a salvo la unidad necesaria en la dirección, se ha de promover la activa participación de todos en la gestión de la empresa, según formas que habrá que determinar con acierto [...] Entre los derechos fundamentales de la persona humana debe contarse el **derecho de los obreros a fundar libremente asociaciones** que representen auténticamente al trabajador y puedan colaborar en la recta ordenación de la vida económica [...] **En caso de conflictos económico-sociales, hay que esforzarse por encontrarles soluciones pacíficas** [...] Búsquense, con todo, cuanto antes, caminos para negociar y para reanudar el diálogo conciliatorio”²¹⁸.*

Un sistema organizacional basado en la participación de sus miembros en la edificación de la empresa como ente competitivo, resulta profundamente motivador para los empleados a fin de elevar su desempeño dentro del centro laboral; este procedimiento ha demostrado elevar el cumplimiento de altas metas dentro de las instituciones, pero también exige un periodo de tiempo necesario para su consolidación. Ya hablamos del sistema participativo de Likert, comentando “Mater et Magistra” (Nº92). Por otro lado, es justo también que los trabajadores se organicen de tal manera que puedan hacer cumplir sus derechos, partiendo de iniciativas pacíficas e inteligentes. Finalmente, este punto exhorta a la resolución dialogante de los posibles conflictos que puedan surgir. El uso correcto y sostenido del raciocinio ha de llevar siempre a soluciones verdaderas, que propicien, por consiguiente, un clima de justicia y paz duraderas.

Documentos Post-Conciliares:

6. *Populorum Progressio* (Pablo VI – 1967):

“El desarrollo de los pueblos”, promulgada el 26 de marzo de 1967. Con el llamado a tratar la “cuestión social” de modo integral,

²¹⁸ *Ibíd.*, GS Nº68

el Papa Pablo VI se propone señalar que el verdadero desarrollo de los pueblos se basa en la auténtica promoción del ser humano.

-La avaricia como forma del subdesarrollo:

*“[...] La búsqueda exclusiva del poseer se convierte en un obstáculo para el crecimiento del ser y se opone a su verdadera grandeza; para las naciones, como para las personas, **la avaricia es la forma más evidente de un subdesarrollo moral**”²¹⁹.*

Más allá de la inmediata obligación del Estado, podríamos señalar que, desde la recta conciencia moral, la empresa no está exenta de interesarse por los problemas sociales circundantes a su entorno. Es, por ello, que su concepción de ganancia no puede estancarse en un tecnicismo económico que se identifique con la indiferencia social, que siempre denota avaricia y frialdad ante los demás.

-Verdadero desarrollo social:

*“Si para llevar a cabo el desarrollo se necesitan técnicos, cada vez en mayor número, **para este mismo desarrollo se exige más todavía pensadores de reflexión profunda que busquen un humanismo nuevo, el cual permita al hombre moderno hallarse a sí mismo, asumiendo los valores superiores del amor, de la amistad, de la oración y de la contemplación. Así se podrá realizar, en toda su plenitud, el verdadero desarrollo, que es el paso, para cada uno y para todos de condiciones de vida menos humanas, a condiciones más humanas**”²²⁰.*

El verdadero desarrollo organizacional consta de dos componentes que forman una unidad, estas son: el *manejo técnico* del funcionamiento de la empresa con un diseño competente y las correspondientes intervenciones, que favorezcan la sostenibilidad de los resultados satisfactorios. Además del *sistema moral* sobre el que se basa la toma de decisiones corporativas, el cual regirá la manera ética de proceder ante la diversa problemática presente. En consecuencia, la operatividad de la empresa debe partir de un profundo humanismo, que refleje a la empresa como una sociedad humana de relaciones y funciones armónicas, participativas, con posibilidad a la superación personal y colectiva e interesada en la *“vivencia inteligente de la caridad social”*²²¹.

²¹⁹ Pablo VI (1967): Carta Encíclica “*Populorum Progressio*”, N° 19, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum_sp.html (16,VIII,2012)

²²⁰ Pablo VI (1967): *op.cit*, N° 20

²²¹ En el sentido de salvaguardar la dignidad “del otro”, que es como “otro yo”, pero sin buscar el *asistencialismo* que comporta un nefasto pesimismo antropológico.

-Promoción del bien común:

*“[...] Combatir la miseria y luchar contra la injusticia, es promover, a la par que el mayor bienestar, el progreso humano y espiritual de todos, y por consiguiente el **bien común de la humanidad**. La paz no se reduce a una ausencia de guerra, fruto del equilibrio siempre precario de las fuerzas. **La paz se construye día a día, en la instauración de un orden querido por Dios, que comporta una justicia más perfecta entre los hombres**”²²².*

Con el ejercicio inteligente de la caridad social por parte de las empresas, estas contribuirán al desarrollo humano de tal manera que busquen generar valor compartido. Porque quiéranlo o no, al impactar sus decisiones y acciones positivamente en la sociedad y que la misma sociedad los valore como tal; estarán institucionalizando ante su entorno una imagen responsable y, por tanto, una empresa a la que de alguna manera u otra la sociedad, según sus posibilidades, se vería motivadísima en apoyar. Este modo corporativo de proceder, estará colaborando con el clima de paz necesario para el progreso que se edifica cada día y, a su vez, propiciando un ciclo de justicia social perfectible.

7. Octogesima Adveniens (Pablo VI – 1971):

En el ochenta aniversario de R.N. el Papa Pablo VI dirige al presidente de la Comisión Pontificia "*Justitia et Pax*", el cardenal M. Roy, la Carta Apostólica *Octogesima Adveniens* con fecha 15-5-1971. La década de los 70 marca el cambio hacia una nueva situación social caracterizada por la crisis económica y cultural. En la Iglesia también se vivía un ambiente distinto, una vez que había pasado la euforia de la primera etapa postconciliar²²³. Pablo VI admite que existe una sensibilidad creciente en orden a la búsqueda de una mayor justicia, no solo en medio de las comunidades cristianas sino también del mundo entero. Señala, además, la principal causa de los problemas sociales: la desigualdad.

-Coherencia entre vida y Evangelio:

*“[...] Aun reconociendo la autonomía de la realidad política, mujeres y hombres cristianos dedicados a la acción política **se esforzarán por salvaguardar la coherencia entre sus opciones y el Evangelio y por dar, dentro del legítimo pluralismo, un testimonio, personal y colectivo, de la seriedad de su fe mediante un servicio eficaz y desinteresado hacia la humanidad**”²²⁴.*

²²² Pablo VI (1967): *op.cit*, N° 76

²²³ http://mercaba.org/Pastoral/O/octogesima_adveniens.htm (6,III,2013).

²²⁴ Pablo VI (1971): Carta Apostólica "*Octogesima Adveniens*", N° 46, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/apost_letters/documents/hf_p-vi_apl_19710514_octogesima-adveniens_sp.html (16,VIII,2012). A diferencia de las "*Cartas Encíclicas*", que son cartas públicas y formales del Sumo Pontífice que expresan su enseñanza en materia de gran importancia, y tienen el valor

En el contexto corporativo es totalmente lícito pensar, crear, realizar y promover una concepción de empresa a partir de los presupuestos y reflexiones de la fe, que potencia y encamina la sola racionalidad. Constituye, mas bien, una urgente exigencia de la fe misma concretar una justa coherencia entre el mensaje evangélico y el modo de vida en sus diversas manifestaciones en la sociedad. Por ello, es preciso afirmar, con justicia, que la Responsabilidad Social de la Empresa puede tener una perspectiva desde la moral católica, que busque la articulación de vida de fe con el éxito empresarial que, además, ofrece cualitativamente hablando, una **experiencia motivacional trascendente** para el correcto ejercicio de los deberes y derechos inalienables a todo ser humano.

Es así que, *“no hay oposición entre ética de mínimos y ética de máximos, porque la ética mínima es laica y para orientar el interés personal y comunitario no remite expresamente a Dios, pero tampoco lo niega expresamente. Al reconocer la existencia de ciertos valores mínimos comunes a todos los humanos, los comparte con ellos en un pluralismo no impositivo sino dialogado y argumentado [...] Porque así como la universalidad de los mínimos de justicia es una universalidad exigible, la de los máximos de felicidad es una universalidad ofertable”*²²⁵. En otras palabras, el ser humano tiene derecho a buscar y encontrar la felicidad desde los medios lícitos más diversos y cualitativamente virtuosos, en la consecución del respeto profundo por la dignidad humana y sus implicancias.

8. *Laborem Exercens* (Juan Pablo II – 1981):

En la búsqueda del respeto de la dignidad humana en lo concerniente a la actividad del trabajo, Juan Pablo II se expresa sobre la realización de un auténtico progreso del hombre y la sociedad.

de enseñanza dirigida a la Iglesia Universal; sin embargo, cuando tratan con cuestiones sociales, económicas o políticas, son dirigidas comúnmente no sólo a los católicos, sino a todos los hombres y mujeres de buena voluntad. Por su parte, las *“Cartas Apostólicas”* son documentos dirigidos a grupos específicos de personas, cuya autoridad reviste menor solemnidad que la de una encíclica y puede versar acerca de asuntos doctrinales. También puede tratarse de la promulgación de un acto papal, tal como declarar que una persona es venerable (poseedor de virtudes heroicas) o elevar un templo a la categoría de basílica.

²²⁵ Cortina, Adela (1995): *op.cit.*, PPC, Madrid, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *op.cit.*, pág. 134-135

-Llamado al uso responsable de la técnica en el trabajo:

*“Es un hecho, por otra parte, que **a veces, la técnica puede transformarse de aliada en adversaria del hombre**, como cuando la mecanización del trabajo «suplanta» al hombre, quitándole toda satisfacción personal y el estímulo a la creatividad y responsabilidad; cuando quita el puesto de trabajo a muchos trabajadores antes ocupados, o cuando mediante la exaltación de la máquina reduce al hombre a ser su esclavo”²²⁶.*

Por ello, las decisiones empresariales han de ser efectuadas desde un sólido sistema moral, que esté orientado a considerar el fin que es en sí mismo la persona humana, sobre los medios tecnológicos subordinados a su inteligencia. A fin de institucionalizar una cultura corporativa de estrategia humanista, reflejada en la aplicación de su propia responsabilidad social corporativa, valorada como satisfactoria por sus grupos de interés.

-Primacía de la persona sobre el trabajo:

*“En efecto no hay duda de que el trabajo humano tiene un valor ético, el cual está vinculado completa y directamente al hecho de que **quien lo lleva a cabo es una persona**, un sujeto consciente y libre, es decir, un sujeto que decide de sí mismo [...] Las fuentes de la dignidad del trabajo deben buscarse principalmente no en su dimensión objetiva, sino en su dimensión subjetiva [...] **el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo, su sujeto**. A esto va unida inmediatamente una consecuencia muy importante de naturaleza ética: es cierto que el hombre está destinado y llamado al trabajo; pero, ante todo, **el trabajo está «en función del hombre» y no el hombre «en función del trabajo»**. Con esta conclusión se llega justamente a reconocer la preeminencia del significado subjetivo del trabajo sobre el significado objetivo”²²⁷.*

El empresariado debería tener en cuenta este análisis del trabajo, con miras a reconocer y decidir según la supremacía de la persona humana sobre la actividad laboral. Es así que se entiende por trabajo objetivo, a la actividad humana que está ayudada por la técnica; mientras que trabajo subjetivo se refiere, a las condiciones morales específicas que permiten entender al ser humano como sujeto del trabajo; es decir, que dicha actividad ha de estar orientada a dignificar a aquel para el cual está en función. De ahí, la supremacía del aspecto subjetivo del trabajo sobre el objetivo. En este sentido, el trabajo tiene valor porque lo realiza el ser humano según sus aspiraciones éticas, y aspira al desarrollo

²²⁶ Juan Pablo II (1981). *op.cit.*, N°5

²²⁷ Juan Pablo II (1981). *op.cit.*, N° 6

personal y de la sociedad. Por consiguiente, el contenido de las actividades laborales han de ser diseñadas en función a la diversidad de capacidades y posibilidades de cada persona, permitiéndole un ámbito de superación y colaboración con la empresa y la sociedad.

-Relaciones responsables del empresario:

*“Los derechos humanos que brotan del trabajo, entran precisamente dentro del más amplio contexto de los **derechos fundamentales de la persona** [...] El hombre debe trabajar bien sea por el hecho de que el Creador lo ha ordenado, bien sea por el hecho de su propia humanidad, cuyo mantenimiento y desarrollo exigen el trabajo [...] hablando de la obligación del trabajo y de los derechos del trabajador, correspondientes a esta obligación, tenemos presente, ante todo, la relación entre el empresario —directo e indirecto— y el mismo trabajador [...] Si el **empresario directo** es la persona o la institución, con la que el trabajador estipula directamente el contrato de trabajo según determinadas condiciones, como **empresario indirecto** se deben entender [...] tanto las personas como las instituciones de diverso tipo, así como también los contratos colectivos de trabajo y los principios de comportamiento, establecidos por estas personas e instituciones, que determinan todo el sistema socio-económico o que derivan de él. El concepto de empresario indirecto implica así muchos y variados elementos. La responsabilidad del empresario indirecto es distinta de la del empresario directo, como lo indica la misma palabra: la responsabilidad es menos directa; pero sigue siendo verdadera responsabilidad: el empresario indirecto determina sustancialmente uno u otro aspecto de la relación de trabajo y condiciona de este modo el comportamiento del empresario directo cuando este último determina concretamente el contrato y las relaciones laborales [...] El concepto de **empresario indirecto se puede aplicar a toda sociedad y, en primer lugar, al Estado**. En efecto, es el Estado el que debe realizar una política laboral justa.”²²⁸*

La actividad del trabajo brota como derecho y como deber desde la dignidad humana, entendida como el valor inalienable de toda persona, ya sea desde la imagen y semejanza de Dios o solamente desde la autoconciencia del hombre. En consecuencia, es necesaria la búsqueda de las mejores condiciones y políticas de trabajo posibles en la sociedad, y esto le corresponde primeramente al Estado y luego a toda la sociedad. Por ende, la empresa está, por justicia, obligada a responder ante la situación del trabajo de la manera más óptima, en el sentido de funcionar como un ámbito que potencie el desarrollo personal y grupal de sus recursos humanos o dignidades operantes, propiciando para ellos profundas motivaciones tanto materiales como inmateriales. De este modo, la empresa que

²²⁸ Juan Pablo II (1981): *op.cit.*, N° 16-17

busca de suyo el lucro, no ha de caer en la tentación de la compra de materias primas a precios ínfimos, el sobre precio o precio desproporcionado al verdadero valor del producto, la oferta engañosa, sueldos insuficientes, diseño de puestos recargados, etc. Porque de lo que se trata, es la concreción de relaciones éticamente correctas en el sector del trabajo humano; realizando, efectivamente, el cumplimiento de las responsabilidades específicas de lo que se concibe como empresario “directo” e “indirecto”.

-El trabajo humano como co-creación:

*“[...] En la palabra de la divina Revelación está inscrita muy profundamente esta verdad fundamental, que **el hombre, creado a imagen de Dios, mediante su trabajo participa en la obra del Creador**, y según la medida de sus propias posibilidades, en cierto sentido, continúa desarrollándola y la completa, avanzando cada vez más en el descubrimiento de los recursos y de los valores encerrados en todo lo creado”²²⁹.*

Constituye un factor motivacional trascendente, el hecho que la criatura humana, al ser imagen de Dios, obre de tal manera que su actividad refleje cierta extensión de la divina voluntad creadora y, es más, no sólo “co-crea”, sino que “completa” lo que Dios “hace de la nada”, permitiéndole al hombre desarrollar capacidades específicas para la resolución de problemas y la edificación de una sociedad próspera. En esta línea, podemos afirmar que la RSE, al ser voluntaria desde la ley civil, puede encontrar su profundísima motivación y obligación moral, en la realidad histórica de la “donación” del Hijo de Dios a la humanidad para su salvación. Por tanto, el contenido moral de la RSE viene significar una creciente y constante “caridad social de la empresa”, que no se identifica con el concepto particular de una beneficencia pública.

-Valor co-redentor del trabajo humano:

*“[...] Soportando la fatiga del trabajo en unión con Cristo crucificado por nosotros, **el hombre colabora en cierto modo con el Hijo de Dios en la redención de la humanidad**. Se muestra verdadero discípulo de Jesús llevando a su vez la cruz de cada día en la actividad que ha sido llamado a realizar”²³⁰.*

²²⁹ Ibíd., N° 25

²³⁰ Juan Pablo II (1981): *op.cit.*, N° 27

Otro aspecto motivacional trascendental en el trabajo humano, a partir de la Revelación, lo evidencia el hecho de la exigencia (física, intelectual) que brota de la actividad laboral, teniendo en cuenta el sufrimiento redentor de Cristo y, a imagen de esta realidad; el trabajo con sus propias dificultades constituye, anexadas a este sacrificio expiatorio del mismo Hijo de Dios, una co-redención de la humanidad. Esto sólo puede entenderse desde el Misterio revelado por Dios y expuesto por la Iglesia a través del tiempo. Es así que, trabajar es participar de la divina caridad redentora. Esto no quiere decir que el trabajo signifique una tortura que deba aceptarse sin más; sino que, todo trabajo está adherido a una cierta fatiga “natural” y es ésta incomodidad la que se debe asociar a los padecimientos de Cristo, y ofrecerlos para la conversión de muchos; ya que el valor del sacrificio de Jesucristo tiene un valor redentor infinito y efectivo, según lo explicitado en la espiritualidad cristiana (católica).

9. *Sollicitudo Rei Socialis* (Juan Pablo II – 1987):

A los veinte años de la *Populorum Progressio*, Juan Pablo II recuerda la identificación de la paz con el desarrollo de los pueblos, y señala la necesidad de la corresponsabilidad entre los miembros de la sociedad, llamados a una ardiente y constante solidaridad, haciendo frente a las estructuras actuales de pecado social.

-La solidaridad como corresponsabilidad social:

“[...] Esta (la solidaridad) no es, pues, un sentimiento superficial por los males de tantas personas, cercanas o lejanas. Al contrario, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos”²³¹.

Cimentada en el principio social del bien común, la empresa moderna ha de poner todos sus esfuerzos en luchar contra el “egocentrismo organizacional”, que denota una pobreza de objetivos encerrándose en sí misma y sólo, por obligación, aspirando a cumplir con los mínimos legales establecidos; prescindiendo, en efecto, de la aplicación de un sistema de políticas socialmente responsables.

Una dirección empresarial competente, en la actualidad, está encaminada a establecerse altas metas de desempeño que trasciendan toda exigencia legal

²³¹ Juan Pablo II (1987): Carta Encíclica “*Sollicitudo Rei Socialis*”, N°38, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis_sp.html (20,VIII,2012)

vigente, tanto dentro de la corporación como fuera de ella a través de un conjunto de decisiones, que provoquen efectos valorados como positivos por quienes son receptores inmediatos y mediatos de tales decisiones.

Es por ello que la empresa de nuestros días ha de institucionalizar en su modo de vida corporativo, la identidad empresarial específica según su propio modo eficiente de funcionar como empresa; en otras palabras, generar una cultura óptima de relaciones, funciones y cumplimiento de metas corporativas, con la finalidad de crear identificación de las dignidades operantes (recursos humanos) con su centro laboral; de tal manera que, al sentirse parte de este ámbito de desarrollo personal y grupal, todos ellos contribuyan al cumplimiento de los meta objetivos empresariales establecidos en el diseño organizacional.

-Lógica solidaria:

“Los que cuentan más, al disponer de una porción mayor de bienes y servicios comunes, han de sentirse responsables de los más débiles, dispuestos a compartir con ellos lo que poseen”²³².

La empresa moderna tiene la misión de realizarse en la sociedad como una entidad corresponsable en el desarrollo humano integral; esto no se identifica con el papel específico del Estado que de suyo tiene esa obligación directa, urgente y principal. Recordemos que la RSE, desde la ley, es un conjunto de decisiones y acciones en favor de la sociedad con carácter voluntario.

Ya hemos señalado que la vocación de servicio a la que está llamada la empresa moderna ha de superar los mínimos legales, para constituirse en un ámbito de desarrollo personal, grupal y social. Por consiguiente la empresa, al poseer una ganancia exitosa y en nombre del bien común, no puede “cerrar los ojos ante las carencias sociales” y guardarse sus bienes logrados para sí misma; sino que considerando la dignidad común de todos los seres humanos, debe ver, descubrir y encontrar en el necesitado un ámbito de perfección institucional contribuyendo, desde la caridad social inteligente, a elevar su actual situación indigna. Esta situación de riesgo puede estar presente tanto dentro de la empresa como fuera de ella; es, por ende, también un deber social de la empresa actual interesarse por sus trabajadores, de tal manera que conozca su situación socio-

²³² Juan Pablo II (1981): *op.cit.*, N°39

económica y, si le es posible, ahondar un poco más en dicha preocupación con el objetivo de significar un ámbito fraternal de desarrollo personal y grupal.

-Novedad y exigencia de la solidaridad cristiana:

*“A la luz de la fe, la solidaridad tiende a superarse a sí misma, al revestirse de las dimensiones específicamente cristianas de **gratuidad total, perdón y reconciliación**. Entonces el prójimo no es solamente un ser humano con sus derechos y su igualdad fundamental con todos, sino que se convierte en la **imagen viva de Dios Padre, rescatada por la sangre de Jesucristo y puesta bajo la acción permanente del Espíritu Santo**. Por tanto, debe ser amado, aunque sea enemigo, con el mismo amor con que le ama el Señor, y por él se debe estar dispuestos al sacrificio, incluso extremo: « dar la vida por los hermanos » (cf. 1 Jn 3, 16)²³³.*

La aplicación del mensaje revelado a la reflexión racional, patrimonio de todo hombre, introduce a la existencia humana en una experiencia de vida con motivaciones y deberes trascendentes que buscan la elevación de la condición humana y, así también, la gloria de Dios. Por tanto, una responsabilidad social de la empresa inspirada, motivada y obligada por principios cristianos ha de distinguirse de aquella movida sólo por la filantropía; aspirando, con mayor razón aún, a esa perfección que exhorta el Señor Jesucristo cuando señala: “*sed perfectos como vuestro Padre Celestial es perfecto*” (Mt 5, 48). Perfección que es constatable en el diseño organizacional, el tipo de intervenciones aplicadas, los objetivos y meta objetivos institucionales, el modo de concebir al trabajador tanto con sus derechos y deberes, y demás decisiones y acciones encaminadas a presentarse como socialmente responsables.

10. Centesimus Annus (Juan Pablo II – 1991):

Promulgada el 1 de mayo de 1991 a los cien años de la *Rerum Novarum*, Juan Pablo II se propone hacer una relectura de la centenaria carta, pero en el contexto actual donde cayó el socialismo y la consiguiente exacerbación del liberalismo, la concepción de un mundo globalizado. Además alerta contra la verdadera alienación del hombre y considera como más importante el capital del saber y la información, que son condiciones necesarias para el desarrollo humano integral, no limitado exclusivamente a lo económico.

-Reducción antropológica del socialismo:

²³³ Juan Pablo II (1987): *op.cit.*, N°40

*“El error fundamental del socialismo es de carácter antropológico. Efectivamente, **considera a todo hombre como un simple elemento y una molécula del organismo social**, de manera que el bien del individuo se subordina al funcionamiento del mecanismo económico-social. Por otra parte, considera que este mismo bien puede ser alcanzado al margen de su opción autónoma, de su responsabilidad asumida, única y exclusiva, ante el bien o el mal. El hombre queda reducido así a una serie de relaciones sociales, **desapareciendo el concepto de persona como sujeto autónomo de decisión moral**, que es quien edifica el orden social, mediante tal decisión”²³⁴.*

La empresa moderna ha de considerar en el ser humano la finalidad de su diseño, organización y proyección hacia la sociedad; de manera que las responsabilidades individuales y grupales sean valoradas en la edificación de una corporación competitiva. Por tanto, la tarea del directivo empresarial consistirá en articular, desde un modelo participativo, un sistema de valores empresariales y aplicarlos como estrategia de éxito. Por ello, *las decisiones y acciones corporativas deben orientarse, en primer lugar, a la persona, y a los procesos funcionales, en un segundo momento: “El éxito de las instituciones empresariales depende cada vez más de la capacidad de integrar a los hombres en el proyecto empresarial, de forma que sea creíble”²³⁵*. Es así que la empresa debe presentarse como un ámbito de crecimiento o perfección personal, profesional y grupal.

- El conocimiento como propiedad:

*“Existe otra forma de propiedad, concretamente en nuestro tiempo, que tiene una importancia no inferior a la de la tierra: **es la propiedad del conocimiento, de la técnica y del saber**. En este tipo de propiedad, mucho más que en los recursos naturales, se funda la riqueza de las naciones industrializadas”²³⁶.*

Al vislumbrarse, la empresa moderna, como un ámbito de realización personal, los directivos han de poner especial atención en saber detectar, valorar y potenciar el talento humano en sus trabajadores competentes (morales,

²³⁴ Juan Pablo II (1991): Carta Encíclica “*Centesimus Annus*”, N°13, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_sp.html (21,VIII,2012). En el N°35 señalará, además, que la derrota del socialismo no significa que el capitalismo sea el único modelo de organización económica.

²³⁵ García Echevarría, Santiago (1992): “*Exigencias al Directivo Empresarial, Valores sobre los que Sustenta su Actuación Ética y Económica en la Centesimus Annus*”, pág. 552, en: Asociación para el Estudio de la DSI (1992): “*Estudios sobre la encíclica Centesimus Annus*”, Unión Editorial, Madrid.

²³⁶ Juan Pablo II (1991) : “*ob. cit.*”, N°32

productivos, creativos, innovadores). Por consiguiente, cobra vital importancia empresarial la adecuada capacitación de sus dignidades operantes o recursos humanos²³⁷; ello permitirá la generación de valor recíproco produciendo competitividad individual e institucional.

-El trabajo organizado como ámbito de colaboración y perfección:

“[...] Por lo demás, muchos bienes no pueden ser producidos de manera adecuada por un solo individuo, sino que exigen la colaboración de muchos. Organizar ese esfuerzo productivo, programar su duración en el tiempo, procurar que corresponda de manera positiva a las necesidades que debe satisfacer, asumiendo los riesgos necesarios: todo esto es también una fuente de riqueza en la sociedad actual. Así se hace cada vez más evidente y determinante el papel del trabajo humano, disciplinado y creativo, y el de las capacidades de iniciativa y de espíritu emprendedor, como parte esencial del mismo trabajo”²³⁸.

Corresponde a la misión de los directivos empresariales basar su estructura integral corporativa, en un modelo de funcionamiento tecno-ético-moral que evidencie la valoración del bien común, la libertad y la sociabilidad, la empresa como ámbito de perfección personal y grupal, la no consideración del lucro como la motivación dominante de la actividad institucional, una RSE entendida como caridad social, la primacía del trabajo digno en la actividad empresarial, el correcto uso de la tecnología, diseño organizacional basado en una antropología optimista, etc.

-Respeto a la ecología:

“Es asimismo preocupante, junto con el problema del consumismo y estrictamente vinculado con él, la cuestión ecológica. El hombre, impulsado por el deseo de tener y gozar, más que de ser y de crecer,

²³⁷ Para *Idalberto Chiavenato*, en los tiempos actuales, las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la **participación conjunta de diversos socios**. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las *alianzas estratégicas* constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras. **El socio más íntimo de la organización es el empleado**: está dentro de ella y le da vida y dinamismo. En: Chiavenato, Idalberto (2001): “*Gestión del talento humano*”, Editorial McGraw Hill, pág. 3, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/93356071/1-Gestion-Del-Talento-Humano-CHIAVENATO> (21,VIII,2012).

²³⁸ Juan Pablo II (1991) : *ob.cit.*, N°32

consume de manera excesiva y desordenada los recursos de la tierra y su misma vida [...] Cree que puede disponer arbitrariamente de la tierra, sometiéndola sin reservas a su voluntad como si ella no tuviese una fisonomía propia y un destino anterior dados por Dios, y que el hombre puede desarrollar ciertamente, pero que no debe traicionar. En vez de desempeñar su papel de colaborador de Dios en la obra de la creación, el hombre suplanta a Dios y con ello provoca la rebelión de la naturaleza, más bien tiranizada que gobernada por él”²³⁹.

La obligación ético-moral de respetar lo creado o “lo natural”, se traduce en el uso necesario y adecuado de los recursos naturales insertos en el patrimonio común de la humanidad. El empresario o dirigente corporativo, según la naturaleza de su empresa, ha de tomar las decisiones adecuadas para la conservación del medio ambiente, expendiendo productos que causen el menor impacto posible; por ejemplo, usando bolsas de papel o biodegradables, usando focos ahorradores de energía eléctrica, dando el mantenimiento técnico adecuado a sus maquinarias y movilidad, etc. Desde una óptica confesional, existe una mayor motivación y obligación de guardar este precepto moral, a fin de colaborar con la obra creadora de Dios, que es el habitat de los seres animados, entre ellos el propio ser humano. De ahí, que en el siguiente número, el Papa, habla de la “ecología humana” y la “ecología social” del trabajo, con miras a alcanzar el desarrollo humano integral.

-Alienación y opresión de la libertad:

*“[...] la libertad económica es solamente un elemento de la libertad humana. Cuando aquella se vuelve autónoma, es decir, **cuando el hombre es considerado más como un productor o un consumidor de bienes que como un sujeto que produce y consume para vivir, entonces pierde su necesaria relación con la persona humana y termina por alienarla y oprimirla**”²⁴⁰.*

El concepto de libertad humana que debe primar en las diversas instituciones y en toda la sociedad, ha de acercarse al conjunto de decisiones y acciones que produzcan efectos de defensa y promoción de la dignidad humana y sus diversas implicaciones. Evitando, así, la desnaturalización del hombre y la mujer; en

²³⁹ Ibíd., N°37

²⁴⁰ Juan Pablo II (1991) :ob.cit., N°39.

Del N°17 se puede inferir: “la libertad humana se corrompe cuando se aparta de la verdad y, por ello, atenta contra los derechos humanos. La unión de la libertad con la verdad, considera al ser humano como una persona capaz de amarse a sí mismo y de amar a los demás, en atención a la imagen y semejanza con Dios”.

otras palabras, malbaratando y reduciendo su ser de persona, que posee talentos, capacidades y aspiraciones naturales y adquiridas, a un *automatismo de satisfacción de necesidades*, desdibujando así su dignidad de persona libre y llamada a perfeccionarse mediante el trabajo digno. Por tanto, la alienación se da cuando se reducen las aspiraciones más profundas del hombre, en nombre de ideologías y sistemas políticos provisionales, etiquetándolo de mecanismo que satisface necesidades, primando así el tener sobre el ser, el producir o consumir sobre la persona, el legalismo económico sobre la solidaridad, el legalismo laboral sobre el precepto religioso, el activismo laboral sobre la donación personal a los demás.

-La empresa como sociedad de personas con responsabilidades:

“La empresa no puede considerarse única-mente como una «sociedad de capitales»; es, al mismo tiempo, una «sociedad de personas», en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo”²⁴¹.

A tenor de esta concepción de empresa se puede afirmar que representa un horizonte liberador para la persona humana (individual y social), ya que implica la superación del exclusivismo corporativo en los procesos de producción y el trabajo, a partir del reconocimiento de la verdadera naturaleza de la empresa que se evidencia como *sociedad (de seres humanos) cooperadora en el logro del desarrollo humano integral, mediante la participación de sus beneficios*. Permitiendo ordenar jerárquicamente según la justicia, en el marco de la finalidad de la empresa, aquella “Dignidad” desde y para la cual se deben realizar todas las actividades organizacionales sociales e individuales: *el ser humano*. Se trata de “atender al desarrollo integral de la persona en la organización del trabajo y de la empresa en sus diversos aspectos”²⁴².

Ante tal perspectiva humanista de la empresa, la participación de la sociedad de los beneficios que obtiene la empresa, no encuentran mejor justificación que en la racionalidad del principio del bien común en atención a la dignidad humana:

²⁴¹ Ibíd. N°43

²⁴² Manzone, Gianni (2007): “La responsabilidad de la empresa. Business Ethics y Doctrina Social de la Iglesia en diálogo”, Universidad Católica San Pablo (UCSP), Arequipa, pág. 66

“En la empresa, por tanto, la dimensión económica es condición para el logro de objetivos no sólo económicos, sino también sociales y morales, que deben perseguirse conjuntamente”²⁴³. Por lo que, “Los componentes de la empresa deben ser conscientes de que la comunidad en la que trabajan representa un bien para todos y no una estructura que permite satisfacer exclusivamente los intereses personales de alguno. Sólo esta conciencia permite llegar a construir una economía verdaderamente al servicio del hombre y elaborar un proyecto de cooperación real entre las partes sociales”²⁴⁴. **Esta es la razón que justifica la exigencia moral de la empresa de vivir un cultura corporativa desde su responsabilidad para con la sociedad** y, mejor aún, si ésta es tomada como estrategia de competitividad corporativa²⁴⁵.

11. Caritas in Veritate (Benedicto XVI – 2009):

Firmada el 29 de junio de 2009 a más de cuarenta años de la *Populorum Progressio* y a dieciocho años de la *Solicitudo Rei Socialis*, Benedicto XVI se propone realizar una relectura de la última carta social de Pablo VI, señalando algunas orientaciones de carácter socio-ecónomo-político-empresarial sobre el desarrollo humano integral basados en la caridad y la verdad; es decir, en la extensión del amor del cual es capaz el hombre por ser *imagen y semejanza* de su creador, a todas las instancias y realidades humanas, guiadas y manifestadas en lo privado y en lo público por la razón y la fe.

-El amor como fuerza del verdadero desarrollo:

“El amor —«caritas»— es una fuerza extraordinaria, que mueve a las personas a comprometerse con valentía y generosidad en el campo de la justicia y de la paz. Es una fuerza que tiene su origen en Dios, Amor eterno y Verdad absoluta. Cada uno encuentra su propio bien asumiendo el proyecto que Dios tiene sobre él, para realizarlo plenamente: en efecto, encuentra en dicho proyecto su verdad y, aceptando esta verdad, se hace libre (cf. Jn 8,32)”²⁴⁶.

²⁴³ Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005): “Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia”, N°338, disponible en:

http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_2006_0526_compendio-dott-soc_sp.html#La empresa y sus fines (5,III,2013).

²⁴⁴ *Ibíd.*, N°339

²⁴⁵ Ver: Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): “Estrategia y sociedad”, Harvard Business Review América Latina, pág. 13, disponible en :

<http://proyectojoven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf> (3, VII,2012).

²⁴⁶ Benedicto XVI (2009): Carta Encíclica “Caritas in Veritate”, Sobre el Desarrollo Humano integral en la caridad y en la verdad, N°1, disponible en:

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_sp.html (22,VIII,2012)

La aplicación del contenido moral de la responsabilidad social de la empresa (RSE), por tanto, ha de ser impulsada y retroalimentada desde lo más profundo de su estructura moral por la “caridad social”. Al fundarse la corporación sobre un sólido sistema conductual de implicancia universal, en diálogo con la moral católica; su proyección interna y externa está llamada a considerar la trascendencia de la mera motivación lucrativa, enfocándose en promocionar el valor, primero, de la persona humana ofreciéndole en el trabajo, un medio de superación y perfeccionamiento personal y grupal en favor de un bien producido y compartido. La caridad social, fuerza extraordinaria que busca la justicia y el bien común, –como ya se señaló– supera toda legalidad con miras al desarrollo humano integral; según la naturaleza, capacidad y posibilidad de la empresa, sin que esto signifique una especie de “estatización de las funciones de la empresa”²⁴⁷.

-Condición única de la caridad plena:

“Sin verdad, la caridad cae en mero sentimentalismo. El amor se convierte en un envoltorio vacío que se rellena arbitrariamente. Éste es el riesgo fatal del amor en una cultura sin verdad. Es presa fácil de las emociones y las opiniones contingentes de los sujetos, una palabra de la que se abusa y que se distorsiona, terminando por significar lo contrario. La verdad libera a la caridad de la estrechez de una emotividad que la priva de contenidos relacionales y sociales [...]”²⁴⁸.

La caridad social (interna y externa) de la que es capaz proyectar una determinada empresa, tiene el riesgo de convertirse en una mera mediación “marketero-farisaica”, cuando su finalidad es solamente buscar el prestigio de su marca cumpliendo los mínimos legales y promoviendo, algunas veces, unos cuantos actos de ayuda social y, así, cumplir con una cierta moda actual de comportamiento organizacional. El valor de ese acto subjetivo, ya no persigue su verdadero fin como es el contribuir al desarrollo humano en la justicia y el amor y, por ello, generar valor compartido; sino que “se recrea” en el egocentrismo institucional, buscando más clientes que satisfagan su intencionalidad lucrativa

²⁴⁷ Que la empresa privada asuma el rol que le corresponde directamente al Estado, en lo que se refiere a la cuestión social.

²⁴⁸ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°3

en sí misma, aparentando la persecución de un bien social desde la identificación de la necesidad del prójimo en condiciones riesgosas. Se ama a alguien, verdaderamente, en la medida que se reconoce en el otro la imagen y semejanza de Dios, del Dios que busca la caridad de los seres humanos, para que se parezcan, aún más, a Él, que nos ha dado a su Hijo único para que seamos salvados (Jn 3,16).

-El amor inteligente:

“Se ama al prójimo tanto más eficazmente, cuanto más se trabaja por un bien común que responda también a sus necesidades reales [...]”²⁴⁹.

Como bien se señaló comentando las precedentes encíclicas sociales, la RSE se manifiesta como *caridad social inteligente*, en otras palabras, que la ayuda ofrecida sea verdaderamente valorada como buena y eficaz por la persona o grupo participante de ese bien; porque de nada serviría dar un bien que no va a ser útil a quien se va hacer partícipe de ello, por ejemplo: una tienda por departamentos regala computadoras portátiles para unos niños que viven en una localidad donde no hay posibilidad cercana de instalar conexiones eléctricas. Entonces podemos afirmar, que el amor es inteligente y se supera a sí mismo, ya que se pudo tener una buena intención pero lo donado no es eficaz; entonces aprendiendo de esa experiencia infecunda, el siguiente acto de ayuda, significará una acción socialmente responsable.

-Contingencia de las instituciones y el derecho al desarrollo pleno:

“[...] las instituciones por sí solas no bastan, porque el desarrollo humano integral es ante todo vocación y, por tanto, comporta que se asuman libre y solidariamente responsabilidades por parte de todos. Este desarrollo exige, además, una visión trascendente de la persona, necesita a Dios: sin Él, o se niega el desarrollo, o se le deja únicamente en manos del hombre, que cede a la presunción de la auto-salvación y termina por promover un desarrollo deshumanizado”²⁵⁰.

Ninguna empresa en nombre del trabajo ha de bloquear, quebrantar o impedir el fiel cumplimiento del culto religioso de sus trabajadores; porque atentaría contra un derecho vital de sus dignidades operantes que, a su vez, tienen el deber de

²⁴⁹ Ibíd., N°7

²⁵⁰ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°11

“dar a Dios lo que es de Dios” (Mt 22,21). Por consiguiente, el directivo debe ser flexible en las condiciones de trabajo permitiendo por justicia, sin afectación del sueldo ni beneficios, la asistencia de sus trabajadores a los oficios religiosos en días de precepto; ya que esto significa un ámbito sobre natural que contribuye al perfeccionamiento personal y social.

En cuanto al **capítulo segundo** de esta carta, referido al “Desarrollo humano en nuestro tiempo”, el papa Benedicto XVI, señala que:

El verdadero desarrollo humano integral, orientado desde los principios sociales de la justicia y el bien común, permite enfocar los esfuerzos del hombre por lograr diversos beneficios en la sociedad. Dentro de estos beneficios se evidencia el respeto a los derechos inalienables del ser humano:

Rompiendo barreras excesivas y legalistas en favor de la salud y la educación; evitando la aplicación de una economía mal utilizada y de carácter especulativo; rechazando la explotación sin reglas de los recursos de la tierra; la no parcialización de la realidad según la subjetividad de las ideologías; evitando la aplicación de una economía ambigua que busca una fiscalidad favorable y se aprovecha de la falta de reglamentación del mundo del trabajo, produciendo una reducción de la red de seguridad social; evitando por parte de los gobiernos la limitación de las libertades sindicales; luchando contra la incertidumbre e inestabilidad laboral que produce efectos negativos en la salud de las personas, impidiendo su realización, por ejemplo en el matrimonio; rechazando la no comprensión de las diversas culturas, reduciendo al ser humano a un mero dato cultural; luchando contra la inseguridad alimentaria, a través de un sistema de instituciones económicas capaces de asegurar el acceso a las necesidades básicas; favoreciendo el respeto a la vida, no condicionando la ayuda económica a políticas sanitarias de intención antinatalista, ni favoreciendo la legalización de la eutanasia.

-La apertura a la vida es condición del verdadero desarrollo humano:

“La apertura a la vida está en el centro del verdadero desarrollo. Cuando una sociedad se encamina hacia la negación y la supresión de la vida, acaba por no encontrar la motivación y la energía necesaria para

*esforzarse en el servicio del verdadero bien del hombre [...] La acogida de la vida forja las energías morales y capacita para la ayuda recíproca. Fomentando la apertura a la vida, los pueblos ricos pueden comprender mejor las necesidades de los que son pobres, evitar el empleo de ingentes recursos económicos e intelectuales para satisfacer deseos egoístas [...]*²⁵¹.

Por ello, en una perspectiva laica y, más aún, desde una visión cristiana, la empresa no debe contribuir a la *anticultura de la muerte*, expendiendo productos que encierren en sí mismos la mentalidad anti-vida; ya que contribuirían a privar, a la sociedad, de ese conjunto de virtudes expuestos en este número, y, además, atentarían contra el valor sagrado de la vida, siendo así insensibles ante este derecho humano inalienable; por tanto, anulando el carácter de responsable y pervirtiendo el acto de vender.

-La justicia económica reclama la solidaridad:

*“Si hay confianza recíproca y generalizada, el mercado es la institución económica que permite el encuentro entre las personas, como agentes económicos que utilizan el **contrato** como norma de sus relaciones y que intercambian bienes y servicios de consumo para satisfacer sus necesidades y deseos. El mercado está sujeto a los principios de la llamada justicia conmutativa, que regula precisamente la relación entre dar y recibir entre iguales [...] En efecto, si el mercado se rige únicamente por el principio de la equivalencia del valor de los bienes que se intercambian, no llega a producir la cohesión social que necesita para su buen funcionamiento. Sin formas internas de solidaridad y de confianza recíproca, el mercado no puede cumplir plenamente su propia función económica. Hoy, precisamente esta confianza ha fallado, y esta pérdida de confianza es algo realmente grave”*²⁵².

Esta idea, subrayada por Benedicto XVI, está en sintonía con algunas tendencias contemporáneas en el pensamiento europeo sobre el mercado económico, como por ejemplo las que sostiene la Unión Europea en el Libro Verde sobre *Responsabilidad Social Corporativa* de las empresas. Este documento apoya una teoría basada en una comprensión de la justicia social y del mercado social que refleja unos valores cristianos y está en consonancia con la visión que Benedicto XVI ofrece en esta encíclica. La adopción de esa perspectiva lleva consigo ciertas consecuencias prácticas que se reflejan en diversos documentos de la

²⁵¹ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°28

²⁵² Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°35

UE²⁵³. En este sentido, ¿cómo puede practicarse una economía solidaria en la empresa?

Por ejemplo, en primer lugar, cumpliendo con lo establecido por la ley; en un segundo momento casi simultáneo, tendiendo a trascender los mínimos legales mediante una política de beneficios diversos; como pueden ser bonos alimenticios, económicos, ascensos merecidos; por ende, un sistema de premiación efectivo; si se presentase algún caso de enfermedad grave con alguno de sus trabajadores o familiares apoyarlo en todo lo que esté al alcance de la corporación, etc. De esta manera, la empresa, superando todo fundamentalismo mercantil, genera un clima favorable a la confianza mutua y a la motivación de sus dignidades operantes, que al verse consideradas como personas pondrán todo su empeño en realizar eficientemente su labor, en favor de la competitividad de la institución con la que han logrado identificarse. Por tanto, contribuir en demostrar la posibilidad de la *compatibilidad entre la eficiencia de la economía empresarial y los valores éticos de la misma*.

-Necesidad de la conformación de empresas socialmente responsables:

*“[...] Junto a la empresa privada, orientada al beneficio, y los diferentes tipos de empresa pública, **deben poderse establecer y desenvolver aquellas organizaciones productivas que persiguen fines mutualistas y sociales** [...] En este caso, caridad en la verdad significa la **necesidad de dar forma y organización a las iniciativas económicas que, sin renunciar al beneficio, quieren ir más allá de la lógica del intercambio de cosas equivalentes y del lucro como fin en sí mismo**”²⁵⁴.*

Motivada por un sólido sistema moral de referencia, la empresa moderna ha de orientarse a proyectar su competitividad organizacional, haciendo posible la articulación entre la eficiencia técnica, económica, la práctica de la justicia con la trascendencia de ésta y el cuidado del entorno ambiental donde la corporación está circunscrita. Sólo una motivación trascendente puede aspirar a superar la mera lógica técnica del sistema económico, para dar lugar a una *civilización de la economía* (N°38), abierta siempre a la solidaridad y fraternidad.

²⁵³ Elósegui Itxaso, María (2011): Artículo “La Responsabilidad Social Corporativa en la Encíclica Caritas in veritate del Papa Benedicto XVI y en el derecho de la Unión Europea”, disponible en: <http://www.almudi.org/Articulos/tabid/475/ID/807/La-Responsabilidad-Social-Corporativa-en-la-Enciclica-Caritas-in-veritate-del-Papa-Benedicto-XVI-y-en-el-derecho-de-la-Union-Europea.aspx> (23,VIII,2012).

²⁵⁴ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°38

-Riesgo de la convencionalidad empresarial en la sociedad:

“[...] Uno de los mayores riesgos es sin duda que la empresa responda casi exclusivamente a las expectativas de los inversores en detrimento de su dimensión social [...] la gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia [...]”²⁵⁵.

La teoría de los “grupos de interés” ²⁵⁶ valorada desde la justicia social, permite buscar la *integración* de los componentes indispensables de la sociedad en la cual está inserta la empresa, a fin de hacerla partícipe de la relación social armónica a la que está llamada dar la corporación a través de obras concretas y favorables, según su intención moral de superar los beneficios lucrativos propios y los intereses sólo de sus inversores; mediante decisiones y acciones socialmente efectivas, según sus capacidades y posibilidades institucionales, con los otros elementos vivos sobre los cuales también ha de impactar su conducta empresarial, en vista de las expectativas que genera en ellos el modo de proceder de la corporación, que forma parte de su entorno. De ahí, la necesidad actual de la empresa de mostrarse responsable también del medio en el cual está operando; dicha solidaridad institucional se proyecta con el nombre –que conocemos- de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) o Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad (RES).

-Iniciativa empresarial responsable:

“La iniciativa empresarial tiene, y debe asumir cada vez más, un significado polivalente [...] Para realizar una economía que en el futuro próximo sepa ponerse al servicio del bien común nacional y mundial, es oportuno tener en cuenta este significado amplio de iniciativa empresarial. Esta concepción más amplia favorece el intercambio y la mutua configuración entre los diversos tipos de iniciativa empresarial, con transvase de competencias del mundo non profit al profit y viceversa, del público al propio de la sociedad civil, del de las economías avanzadas al de países en vía de desarrollo”²⁵⁷.

²⁵⁵ Ibíd., N°40

²⁵⁶ La «teoría de los grupos de interés» [o stakeholders] según las dimensiones éticas actuales, ha de considerar responder eficientemente no sólo a los inversionistas, sino que debe interesarse por el resto de la sociedad, formando así la *teoría de los stakeholders integrativa*. Ver: González, E. (2004): “La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholders desde la ética discursiva”, Castellón: (Universitat Jaume), I, 2004, en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extaut?codigo=580309> (23,VII,2012)

²⁵⁷ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°41

Superando la clásica distinción entre empresa pública y privada, la empresa moderna está llamada a ejercer la creatividad con el fin de encontrar y aplicar un modo concreto de generar valor compartido, que articule la conducta ético-moral al funcionamiento técnico de ella, con el propósito de institucionalizar en la cultura corporativa el éxito institucional cimentado en la dignidad de la persona humana, que reclama la justicia social y la participación del bien común. Dando posibilidad a la superación de la responsabilidad organizacional convencional para arribar a un conjunto de acciones estratégicas socialmente responsables que, a su vez, persigan el desarrollo humano integral de la sociedad. Constituyéndose, así, una especie de “Zona intermedia” (Nº46) entre el tipo de empresa con fines de lucro y aquella sin estos fines. Por tanto, “la misma pluralidad de las formas institucionales de empresa es lo que promueve un mercado más cívico y al mismo tiempo más competitivo” (Nº46).

-Trabajo decente:

“[...] Pero ¿qué significa la palabra «decente» aplicada al trabajo? Significa un trabajo que, en cualquier sociedad, sea expresión de la dignidad esencial de todo hombre o mujer [...]”²⁵⁸.

E Papa Benedicto XVI nos presenta el contenido de lo que significa un *trabajo «digno»*, enumerando un conjunto de condiciones básicas irremplazables pero perfectibles de la actividad humana. A partir del valor de la dignidad de persona brotan todos sus inalienables derechos y deberes, de los cuales forma parte la labor que ayuda al hombre y a la mujer en su realización personal y social.

A continuación se presenta el esquema sobre las características de todo trabajo que merezca la calificación de «decente», según lo expuesto en este número:

²⁵⁸ Ibíd., Nº63

¿QUÉ SIGNIFICA LA PALABRA «DECENTE» APLICADA AL TRABAJO?²⁵⁹	COMENTARIO
1. <i>Un trabajo libremente elegido, que asocie efectivamente a los trabajadores, hombres y mujeres, al desarrollo de su comunidad.</i>	A partir del conocimiento de las capacidades y posibilidades propias, el ser humano ha de proyectarse a la actividad con la que mejor pueda desarrollarse como persona y contribuya al desarrollo integral de la sociedad.
2. <i>Un trabajo que, de este modo, haga que los trabajadores sean respetados, evitando toda discriminación.</i>	El hecho de realizar una actividad constructiva eleva aún más la condición humana, haciendo que la persona sea más valorada y requerida.
3. <i>Un trabajo que permita satisfacer las necesidades de las familias y escolarizar a los hijos sin que se vean obligados a trabajar.</i>	Significa una labor que efectúe una retribución suficiente según las necesidades propias del trabajador y su familia.
4. <i>Un trabajo que consienta a los trabajadores organizarse libremente y hacer oír su voz.</i>	Toda libre organización que favorezca el cumplimiento de los derechos laborales de las personas, buscando las posibles soluciones a los conflictos potenciales, siempre desde la racionalidad.
5. <i>Un trabajo que deje espacio para reencontrarse adecuadamente con las propias raíces en el ámbito personal, familiar y espiritual.</i>	“Todo obrero merece su salario” (Lc 10,7), no sólo en cuanto a lo económico sino según el vital descanso y la merecida recreación; además del tiempo necesario para el encuentro con Dios, asistiendo al culto religioso adquirido que es, a su vez, un derecho para con el mismo Señor.
6. <i>Un trabajo que asegure una condición digna a los trabajadores que llegan a la jubilación.</i>	Que el esfuerzo de haber trabajado durante los años que las fuerzas corporales e intelectuales lo permitían, sea justamente recompensado con un pago suficiente según lo aportado.

Diseño propio.

1.3. Corresponsabilidad de los miembros de la empresa:

1.3.1. Empresa moderna: cultura e identidad corporativas:

Hemos señalado anteriormente que la palabra responsabilidad posee siempre un carácter relacional, es decir, que busca dar una respuesta adecuada a alguien que tiene ciertas expectativas. Como ser racional, la persona humana es capaz de dar respuestas satisfactorias a sí mismo y a los demás, a fin de establecer relaciones de armonía que favorezcan la convivencia pacífica entre personas y sociedades.

²⁵⁹ Benedicto XVI (2009): “*op. cit.*”, N°63

Este tipo de relación siempre está en referencia “al otro” y busca una finalidad común, que beneficie a todos. De este modo, el resultado de la unión de esfuerzos redundará en la obtención del fin particular, siempre en armonía al bien común.

El ser humano extiende a sus diversas instituciones este tipo de conducta orientada al bien de todos, dotándolas de una estructura que responda a la naturaleza relacional de su autor; en otras palabras, cimentando el edificio empresarial sobre diversas potencialidades, un sistema moral sólido que se refleje en el impacto de sus decisiones y acciones hacia dentro de la corporación misma, y hacia el entorno dentro del cual existe.

La subsistencia de la organización empresarial dependerá de la estrategia de relación y cambio inteligente ante la compleja realidad, siempre llena de sorpresas y desafíos llamados a ser resueltos. La empresa moderna está llamada a ejercer, desde sus dignidades operantes y recursos materiales, un liderazgo imprescindible para la competitividad institucional, el beneficio o participación de todos los grupos de interés y la honra de la Trascendencia.

Constituyendo, en efecto, un modo concreto y propio de ser empresa, sostenido por un conjunto de conocimientos técnicos actualizados y valores morales que iluminan el tipo de gestión participativa empresarial, favoreciendo el diseño humano y funcional de la empresa, dependiente de adecuadas intervenciones con miras a cumplir los objetivos y meta-objetivos institucionales, resultando una corporación exitosa cuya estrategia se alimenta articulando la moralidad de los actos humanos al funcionamiento corporativo; creando, así, una identidad empresarial competitiva y, de esta manera, consolidando una **nueva cultura e identidad moral en la empresa moderna.**

En consecuencia, podemos afirmar que es condición “si·ne qua non” para el éxito bien entendido de la empresa, la **construcción de su propia cultura moral organizacional**, entendida como: *“La conducta corporativa inspirada a partir del pensamiento social de la Iglesia, que permite la consolidación de un modo válido de motivación trascendente de ser empresa, a fin de responder*

satisfactoriamente a aquellos que se encuentren afectados o impactados por las decisiones y acciones consentidas que en la institución se realicen”.

La cultura organizacional se debe reflejar, y en cierta forma “encarnar”, en los miembros de la organización. Las personas son, finalmente, las depositarias y responsables de dicha cultura. En este sentido, los nuevos esquemas gerenciales exigen, entre otros aspectos, los siguientes:

- *Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.*
- *Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización.*
- *Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión, que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.*
- *Un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso, donde se comparte el éxito y el riesgo.*
- *Un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización [alentados por un sistema de valores con fuerza motivadora trascendente]²⁶⁰.*

1.3.2. Los principios básicos de la cultura organizacional²⁶¹:

- a) **El propósito:** el sentido del Propósito es perdurable en el tiempo y tiene que plantear una aspiración que dé sentido a la Organización. Tanto en la realidad actual como, sobre todo, en la futura. Para orientar nuestras acciones hacia ese Propósito, necesitaremos fijar un hito que, siendo también el norte a largo plazo, nos emplace en términos más concretos de tiempo y forma. Es por esto que debemos formular La Misión.
- b) **La Misión:** recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior. Traduce la abstracción de la filosofía incluida en El Propósito en un proyecto tangible y activador que hace avanzar a la Organización y centra

²⁶⁰ De Souza, Adriana (1998): “Cultura organizacional”, en: <http://unc.edu.ar/biblio/28.doc> (23,II,2005), citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): “La cultura ética en la empresa”, N°2, “Lineamientos para diseñarla e implementarla”, Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia, pág. 25

²⁶¹ Principios básicos en: RyC Consultores: “Cultura empresarial”, disponible en: <http://www.gestionryc.com.ar/orcultura.php> (28,VIII,2012)

sus esfuerzos. Constituye al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo.

c) Los valores: constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la Organización y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la Organización y crean un sentido de identidad en ella.

d) Las Políticas Generales: concretan las líneas globales de actuación de la Organización en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los Sistemas de Gestión.

Estas Políticas persiguen alcanzar los Objetivos Básicos asumiendo los contenidos formulados en la Misión a través de la aplicación de las líneas directrices de la gestión estratégica y constituyen nuestra respuesta al reto competitivo del futuro.

[Como vemos, tal forma propia de ser empresa está motivada por una aspiración constante y perfectible que aporta al sentido de ser de la corporación, establecida en los diversos objetivos perseguidos. Iluminados y orientados por un sistema moral consolidado que nutre de humanidad las líneas globales de actuación institucional]

1.3.3. *Toma de conciencia empresarial:*

La mencionada cultura institucional ha de ser percibida como positiva por los miembros de la corporación, con la finalidad de alentar los directivos en los trabajadores, una creciente identificación con las políticas generales del centro laboral que les permita sentirse parte importante de éste. El nacimiento de esta “conciencia de ser empresa” en las dignidades operantes, debe constituir una prioridad de los directivos y han de darse cuenta que dicha conciencia es producto de la construcción de una cultura empresarial consolidada. En efecto, el primer paso es la edificación y constitución propias de vivir y existir como

corporación, y la consecuencia inmediata es el surgimiento de una sólida conciencia de ser empresa en cada uno de los miembros de la institución.

Dicha conciencia de ser miembro de una empresa con gestión participativa y competitiva, comporta algunos rasgos:

- 1- Aplicación de un sistema participativo inteligente de gestión empresarial.
- 2- Proyectar una RSE que busque la generación de valor tripartito.
- 3- Valoración positiva del funcionamiento organizacional por parte de los miembros de la empresa (generación de un armonioso clima organizacional).

1.3.4. Clima organizacional:

Es de carácter subjetivo, ya que se refiere a la percepción que los trabajadores, de una determinada institución, tienen sobre su centro laboral. Un buen clima organizacional provocará una profunda identificación del trabajador con la empresa. El hecho de ser subjetivo no le resta importancia; al contrario, es un elemento indispensable del funcionamiento, desempeño y armonía corporativos.

“Clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta a todo lo que sucede dentro de la organización y, a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo”²⁶².

²⁶² Carbajal, Gladis (2000): “Importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”, págs. 12-13, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, págs. 78-79

En consecuencia, podemos considerar al clima organizacional como uno de los pilares de la sostenibilidad de la empresa, porque ésta refleja en la práctica el conjunto de aspectos técnicos y morales que contiene la cultura empresarial.

El clima organizacional está formado por tres elementos:

- 1) **Comportamientos:** Integrados por: a) aspecto individual de los empleados: actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje; b) grupo e intergrupo: estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; c) motivación: motivos necesidades, esfuerzo y refuerzo; d) liderazgo: poder, políticas, influencia y estilo.
- 2) **Estructura de la organización:** Representada en: a) macro dimensiones y b) micro dimensiones.
- 3) **Procesos organizacionales:** Evidenciados en: a) evaluación del rendimiento, b) sistema de remuneración, c) comunicación d) toma de decisiones²⁶³.

Estos elementos nos permiten detectar al clima organizacional, producto de la cultura institucional, como el conjunto de elementos corporativos que permiten obtener una determinada percepción (positiva o negativa) de lo que significa “ser y hacer” empresa. La vivencia de lo que se entiende por identidad empresarial, es lo que favorece a un clima organizacional eficiente y, por tanto, estable y dirigido a la consolidación de la empresa moderna y competitiva como un ámbito eficaz de realización humana.

A continuación, se presenta una tabla contrastiva entre cultura organizacional y clima organizacional:

<i>CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>CLIMA ORGANIZACIONAL</i>
Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.	Es la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.
Precede al clima organizacional y actúa como su base o fundamento.	Se deriva de la cultura organizacional y es más variable que aquella.
Trata de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de la organización agregan a las suposiciones	Tarta de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales.

²⁶³ Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit*, pág. 80

y creencias ya existentes en la misma.	
Se refiere a las características y al ambiente general de la organización.	Se refiere a las características del medio ambiente del trabajo en la organización.
Tiene repercusiones en el comportamiento general de la organización.	Tiene repercusiones en el comportamiento laboral de los miembros de la organización.
Influye en la configuración del clima organizacional.	Influye en la configuración de la cultura organizacional.

FUENTE: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *op.cit.*, N°2, pág. 74

Cuando la organización pretenda analizar su clima institucional, deberá tomar en cuenta cuatro aspectos fundamentales:

- 1- *La autonomía del trabajador.*
- 2- *Las características del cargo.*
- 3- *La recompensa o remuneración*
- 4- *El sentido de identidad y pertenencia a la organización.*

Fuente: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, pág. 100
(Diseño propio).

Como podemos inferir, de la mano de la cultura ético-moral de la organización no se puede escatimar el tema indispensable de la creación y vivencia de un clima organizacional armónico, ya que un ambiente laboral grato y de buenas relaciones y redes de comunicación, propicia un estilo particular de “ser” y “hacer” empresa tanto en cada uno de los integrantes de ella como en el nivel grupal.

Por ende, se ha de constatar la vivencia del sistema moral sobre el cual se yergue la institución, a través de la aplicación de diversos valores organizacionales que buscan la competitividad, entendida desde la integridad del diseño e intervenciones realizadas a partir de una antropología de carácter optimista abierta a la trascendencia.

Se presenta a continuación, en forma de esquema, un conjunto de preguntas que ayudarán en la detección del nivel de clima organizacional que se vive en la empresa:



FUENTE: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, págs. 101-103 (Diseño propio).

Dentro de la construcción y consolidación de una nueva cultura e identidad empresarial de perspectiva humanista y motivación trascendente, se permite señalar un modelo de inspiración para el funcionamiento organizacional integralmente responsable:

1.3.5. *Modelo Organizacional Trinitario (MOT):*

El *dogma de la Santísima Trinidad*²⁶⁴ afirma la existencia de tres personas divinas en una sola naturaleza; es decir, el Padre, el Hijo y el Espíritu Santo en una misma realidad. Esta realidad divina se manifiesta como **“Trinidad Inmanente”**, que significa las tres divinas personas en sí mismas, la Trinidad en cuanto tal, y como **“Trinidad económica”**, lo cual quiere decir la actuación de la Trinidad fuera de ella misma, manifestada en la historia a través de las misiones divinas. Por ejemplo, la creación, la misión del Hijo y del Espíritu Santo para la salvación del ser humano. En consecuencia, conocemos a Dios por cuanto se ha manifestado en la historia.

Dentro de tal suprema realidad se producen un conjunto de relaciones perfectísimas entre cada una de las personas divinas y, es más, las tres divinas personas inexisten entre sí, es decir, está la Una en las otras (Perijóresis trinitaria).

“Perijóresis” significa la mutua compenetración e inhabitación de las divinas Personas entre sí. Para expresar la **“inseparabilidad”**, inmanencia e íntima unión de las tres divinas Personas en la existencia única de la divina esencia, y señalar que la igualdad de esas divinas personas se extiende incluso al modo de su existir, los Padres Griegos empleaban la palabra “perijóresis”; los Padres Latinos emplearon la palabra “circumincesión”. Estos términos significan: **“la mutua existencia e íntima compenetración de las Personas divinas, sin que exista entre Ellas separación ni confusión”**²⁶⁵.

²⁶⁴ La **Trinidad** es una. No confesamos tres dioses sino un solo Dios en tres personas: "la Trinidad consubstancial" (Concilio de Constantinopla II, año 553: DS 421). Las personas divinas no se reparten la única divinidad, sino que cada una de ellas es enteramente Dios: "El Padre es lo mismo que es el Hijo, el Hijo lo mismo que es el Padre, el Padre y el Hijo lo mismo que el Espíritu Santo, es decir, un solo Dios por naturaleza" (Concilio de Toledo XI, año 675: DS 530). "Cada una de las tres personas es esta realidad, es decir, la substancia, la esencia o la naturaleza divina" (Concilio de Letrán IV, año 1215: DS 804), en: Catecismo de la Iglesia Católica (1992), N°253, disponible en: http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p1s2c1p2_sp.html (29.VIII.2012).

²⁶⁵ Garro, J. Ignacio S.J.: *“Tratado de Deo Trino”*, Seminario Arquidiocesano San Jerónimo, Arequipa, pág. 31, s/a

¿Y qué le dice esto al funcionamiento empresarial?

El hombre al ser imagen y semejanza de Dios (cf. Gen 1,27), está llamado a reflejar y evidenciar tal profundísima dignidad a sus diversas creaciones; dentro de ellas, la empresa. En tal sentido, el ser y actuar como empresa, sociedad de contribución y realización personal y grupal, debe estar cimentado en la compenetración y participación adecuada de sus miembros, haciendo cada uno lo que le corresponde dentro del orden jerárquico institucional; constituyendo, de este modo, una especie de **“perijóresis corporativa”**.

De este modo la Santísima Trinidad es y actúa como una realidad organizacional divina, porque al fin y al cabo es la primera familia o comunidad de personas que constituyen una sociedad perfectísima de amor, y es ese amor infinito hacia su creatura humana que lo llevó a pensar desde el principio nuestra creación y el precio de nuestro rescate.

Es así que en teología llamamos **“Kénosis del Padre”**, a ese “abajamiento” voluntario de amor del Padre para donarnos a su Único Hijo, con el fin de rescatarnos del pecado (cf. Jn 3,16); y **“Kénosis del Hijo”**, es la obediencia voluntaria de amor de la segunda Persona de la Santísima Trinidad, para encarnarse en un varón y asumir las consecuencias de nuestras culpas, a fin de liberarnos de la condenación eterna.

¿Y qué aporta esto al funcionamiento empresarial?

A imagen y semejanza de esta decisión y actuación de Dios, la empresa moderna tiene la vocación y posibilidad de ejercer una Responsabilidad Social Corporativa eficiente, voluntaria desde la ley civil pero obligada por la conciencia moral, que contribuya al desarrollo humano, primero dentro de ella misma y seguidamente de su entorno. Por lo que también está llamada a proyectarse al resto de la sociedad. En consecuencia, convocada además a cierto “abajamiento” en el sentido de responder voluntariamente a situaciones que reclaman a gritos, el ejercicio de la caridad social por parte de la empresa.

Puesto que el Espíritu Santo procede del Padre por el Hijo, así como el acto de la voluntad se origina en la mente mediante el intelecto, y ese acto es el amor, de

modo semejante puede usarse el nombre de Amor para llamar al Espíritu Santo. Si el acto de la mente del Padre produce a su Verbo (que debe ser subsistente, pues nada accidental hay en Dios) entonces también el acto de su voluntad da origen al Amor, que es igualmente una persona, esto es, el Espíritu [...] Así como se le llama Santo porque santifica, así se le llama Amor por ser el lazo de unidad entre el Padre y el Hijo, al amarse éstos mutuamente. Y se le llama don por ser el regalo más excelente que el Padre nos ha dado por su Hijo, del cual Don derivan todos los demás presentes que el Señor nos otorga: por eso al Espíritu se atribuyen la caridad, la gracia, la sabiduría, la amistad, y sobre todo la vida²⁶⁶.

¿Y qué propicia esto en el modo de ser empresa?

A partir de esta realidad de Amor Personal divino, los miembros de la empresa moderna, empezando por los directivos, están llamados a moverse por el mismo amor, buscando un funcionamiento armónico y competitivo de la corporación; de ahí que pueda hablarse de la empresa como un ámbito de fraternidad que se vive dentro de ella y que responde de la misma manera a sus stakeholders; en otras palabras, la finalidad de la organización supera ampliamente el plano lucrativo y se proyecta como un ente corporativo capaz de “hacerse querer” por su entorno y la sociedad. En este sentido, el contenido y realización de su responsabilidad en la sociedad impacta de tal manera que, el dinamismo integral de la empresa es percibido por la comunidad como necesario, paradigmático y, por tanto, deseable.

En la siguiente página se puede apreciar un esquema sobre el MOT:

²⁶⁶ Gonzáles, Carlos Ignacio S. J. (1997): “*El Espíritu del Señor que da la vida*”, Conferencia Episcopal Peruana, Lima, pág. 156



Por tanto, **corresponsabilidad social de los miembros de la empresa** significa la capacidad de los dirigentes empresariales en crear e infundir a los demás integrantes de la corporación, a través de una cultura y clima organizacionales coherentes y eficaces, una identificación tal con el centro laboral, que todos se sientan responsables del engrandecimiento de la organización y sus propias personas, cumpliendo y participando en la institución según sus múltiples capacidades y posibilidades, buscando el cumplimiento de las altas metas establecidas y, si fuere posible, superándolas. De esta manera, aplicando una responsabilidad social corporativa “interna” y “externa” que sea capaz de provocar la liberación de valor tripartito.

➤ EN SÍNTESIS:

Desde una perspectiva confesional	Desde una perspectiva aconfesional
Por lo expuesto, el fundamento y obligación de la moral empresarial se sustenta en la misma persona humana, ser racional creado a imagen y semejanza de Dios y, elevado aún más, por la justificación de Jesucristo. Por tanto, al poseer tal dignidad, el ser humano ha de ser tratado según ese valor inherente. De este modo, sus diversas instituciones han de establecerse como ámbitos de desarrollo personal y grupal, que además de perseguir el justo fin lucrativo, lo supere en aras de contribuir al desarrollo humano del bien común, motivado y obligado por la trascendencia en la cual justifica y sostiene su existencia.	Por lo expuesto, el fundamento y obligación de la moral empresarial se sustenta en la misma persona humana, ser racional que se descubre dotado de un conjunto de potencialidades, entre ellas, la capacidad de discernimiento entre el bien y el mal, la capacidad de amar y ser amado, el ser compasivo, la aspiración a la perfección, entre otras. Al ser consciente de este valor, no duda en extender el bien discernido a sus diversas instituciones, con el fin de obtener un justo lucro de su labor y perfeccionar su relación con los demás, contribuyendo al desarrollo humano del bien común, motivado por un recto sentido filantrópico.

FUENTE: Elaboración propia.

INDICADOR N°2

CÓDIGO Y COMITÉ ÉTICO-MORAL EMPRESARIAL

2.1. Valores y beneficios inherentes al código:

Primeramente señalemos qué es un código de ética, para luego proceder a considerar los diversos aspectos positivos que aporta a la realidad empresarial.

Los códigos de conducta corporativa “son una de las formas más habituales en las que se explicita y aclara el patrimonio moral de una empresa. Se trata de declaraciones corporativas que contribuyen a que este patrimonio moral ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de las decisiones o en la clarificación de responsabilidades. Son un conjunto de normas (principios, guías o directrices) que la empresa elabora con el fin de clarificar las relaciones que establece, determinar las responsabilidades, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella”²⁶⁷.

Por tanto, observamos que se trata de una declaración explícita de la buena conducta para el ético comportamiento en la empresa de sus integrantes. Constituye un conjunto de directrices morales corporativas sobre el funcionamiento organizacional responsable. Su razón de ser se encuentra en la necesidad de establecer un justo orden en el comportamiento de los trabajadores y procesos organizacionales, que propicien una armonía estratégica reflejada en la superación de cierta problemática potencial, en la orientación de la toma responsable de decisiones de impacto interno y externo, en la determinación de responsabilidades, en la orientación del trabajo, en la sinergia de personas y, en general, la regulación conductual.

Funciona como una herramienta de gestión que permite organizar las diversas relaciones entre los miembros de una determinada corporación y es, a su vez, expresión de la cultura organizacional que se practica, brindando un parámetro de acciones y decisiones correctas en la empresa.

²⁶⁷ Cortina, Adela (2000): “Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial”, Trotta, Madrid, págs. 118-119, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, pág. 131

El código moral empresarial apunta a encaminar las conductas egocéntricas y éticamente desordenadas, que influyen negativamente en la obtención de los logros institucionales exigidos por los objetivos estratégicos de la compañía. Se concretiza en un documento, expresión de la cultura ética empresarial, que debe responder a los siguientes *cuestionamientos*²⁶⁸:

- **¿Para qué este negocio?** Es conveniente tener presente que todos los empleados conozcan el objetivo de la empresa, que no necesariamente es de carácter monetario. Las utilidades son un requisito necesario, pero no la razón de ser de la empresa. Además de lo económico las empresas deben apuntarle a la satisfacción de las necesidades del cliente, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

[Los dirigentes de la empresa deben comunicar a todos los trabajadores la misión institucional, buscando infundir en cada uno de ellos el compromiso necesario de responder correctamente, para lograr la generación de valor de los grupos de interés, incluida la sociedad en la cual se encuentra insertada la compañía]

- **¿Qué cultura queremos en esta empresa?** Esta pregunta se refiere al comportamiento que queremos de los empleados. Hace relación a los principios y valores que deben tener la empresa y sus empleados. Se refleja en esta otra pregunta: *¿qué tipos de valores queremos en nuestra organización?* Estos valores deben ser corporativos y deben quedar insertos, de una u otra manera, en el código de ética empresarial.

[Favorece a un modo particular y eficiente de ser empresa, la conducta corporativa responsable que propicie el cumplimiento sistemático de la estrategia organizacional en el día a día; en tal sentido, dicha estrategia ha de señalar el cómo obtener resultados convenientes y los valores que han de sostener la toma de decisiones institucionales]

- **¿Cómo hacemos nuestro trabajo?** Este cuestionamiento se puede ver desde dos frentes: el del empleado y el del directivo. El empleado debe apuntarle a “hacer más con menos”, es decir, optimizar los recursos, lo cual implica que la empresa deba: achatar la pirámide organizacional, establecer esquemas abiertos, eliminar trabajos innecesarios, preparar para tareas multidimensionales y eliminar controles innecesarios. El directivo por su parte, debe constituirse en un “facilitador”, lo cual se expresa en hechos como: ser líder, atraer al personal, motivar al cambio,

²⁶⁸ Cuestionamientos en: Champy, James (1995): “*Reengineering Management, the mandate for new leadership*”, Harper Bussines, New York, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit*, pág. 134

anticiparse a las necesidades del cliente y obrar con confianza, integridad e imaginación.

[Las diversas responsabilidades asignadas, a todos los trabajadores, dentro de la empresa, deben ser claramente señaladas desde un correcto diseño y asignación de funciones corporativas vinculadas a la estrategia organizacional, que describe sin confusión cómo lograr los resultados esperados]

- **¿Con qué tipo de personas queremos trabajar?** La empresa debe trabajar con personas que se acerquen a los valores corporativos expresados en el código de ética de la organización. Los que no observen estos valores, sencillamente no deben estar en la empresa. Pero la gerencia debe tener presente que el cambio que implica asumir y respetar estos valores por parte del trabajador, no se logra por imposición o por decreto, por el contrario, es el resultado de los estímulos, las oportunidades, la capacitación profesional, la atención a las necesidades y a las sugerencias y el reconocimiento que la empresa ofrece a sus empleados.

[La empresa tiene el derecho de seleccionar y mantener en el cargo a las personas que considere más idóneas o cercanas de poder realizar el perfil solicitado; pero está en los dirigentes perfeccionar la capacitación y habilidades de sus dignidades operantes (RRHH) que tienen la misión de involucrarse con los objetivos corporativos, con miras a fortalecer sus perspectivas estratégicas que permitan la generación de valor deseado]

En tal sentido, considerando las bondades de dicha declaración del comportamiento responsable organizacional, *“los códigos de conducta ofrecen una oportunidad inestimable a las empresa responsables para forjarse una identidad individual y pública altamente positiva, es decir, el «efecto de reputación» que puede traducirse en lo esencial directamente en resultados en forma de mayores ingresos, fidelidad de la clientela, mercados más amplios, plantilla productiva y un entorno político y regulador favorable [...]”*²⁶⁹. En consecuencia, los códigos de conducta empresarial pueden presentar a la organización como entes comprometidos en la generación de valor, impulsados por un conjunto de valores que las convierten en confiables ante sus grupos de interés.

²⁶⁹ Pakrash Sethi, S. (2001): “Códigos de conducta para empresas multinacionales en la era de la globalización”, en: http://www.iese.edu/en/files/6_6414.pdf (31, X, 2005). Citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, pág. 137

Se presenta, a continuación, un cuadro sobre los valores corporativos inherentes a los códigos éticos empresariales²⁷⁰:

1. *Buscar la eficiencia y la competencia.*
2. *Tomar iniciativas y riesgos.*
3. *Adaptarse al cambio.*
4. *Tomar decisiones [correctas].*
5. *Trabajar en equipo.*
6. *Compartir información y conocimientos.*
7. *Confiar en los demás y ser digno de confianza.*
8. *Respetar y valorar a los demás.*
9. *Aceptar la responsabilidad por las acciones individuales.*
10. *Estar expuesto a juzgar y ser juzgado, a felicitar y a ser felicitado.*
11. *Involucrarse en la estrategia de la empresa.*
12. *Asimilar lo enseñado en las capacitaciones.*
13. *Confidencialidad.*
14. *Superación personal y grupal.*
15. *Identificación con el centro laboral.*

FUENTE: Hasta el ítem 10, Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *op.cit*, N°2, pág.135

2.1.1. Efectos beneficiosos del código ético-moral empresarial:

Los códigos de conducta empresarial son dignos de valorar y poner en práctica, porque²⁷¹:

- Garantizan que los trabajadores vivan y trabajen en condiciones seguras y salubres; que no sean obligados a hacer excesivas horas extraordinarias y que

²⁷⁰ A partir del ítem N°11 los valores señalados pertenecen a la autoría del graduando.

²⁷¹ Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, pág. 137

se les paguen salarios que cumplan, como mínimo, la legislación laboral del país de trabajo.

- Garantizan también, que los trabajadores no sean tratados como si fueran prolongaciones de las máquinas o seres humanos desechables.
- Ayudan a que los trabajadores mejoren su capacidad, pues inducen a la empresa a hacer inversiones en capital humano.
- “Presta a la empresa una cierta identificación y, aunque en ocasiones tales códigos incorporan prohibiciones, forman parte de una concepción moral de la vida empresarial, no sólo negativa, sino también positiva”²⁷².

Según José Pin (2001), el enfoque de un código de comportamiento puede responder a dos razones²⁷³:

- a) a que la organización no se fía de sus componentes, en cuyo caso será un código de tipo jurídico, plagado de prohibiciones;
[A partir de la desconfianza como modelo de sistema administrativo en las relaciones internas, se atenta contra un saludable clima laboral, que perjudicará el rendimiento de los trabajadores y, por ende, la competitividad de la organización]
- b) a que quiere ayudar a los miembros de las organizaciones a resolver dilemas éticos que se les presentan en el ejercicio profesional y a resistir a las tentaciones que se les presenten.
[El correcto comportamiento organizacional es potenciado y liberado gracias a las ayudas que prestan los mecanismos de consultoría organizacional internos, producto de un enfoque de cultura corporativa centrada en el capital humano]

“Los códigos éticos tienen muchas utilidades y algún peligro. Su principal servicio es el de ***ayudar a mejorar a las personas de la organización como***

²⁷² Cortina, Adela (1993): “*Ética aplicada y democracia radical*”, Tecnos, Madrid, pág. 282, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *op.cit.*, N°2, pág. 137

²⁷³ Razones en: Pin Arboledas, José Ramón (2001): “Ética y referencia en la administración pública”, en: http://www.iese.edu/en/files/6_3894pdf (20,X,2005), citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, pág. 137

tales, si no es así no merece la denominación de ético”, afirma Pin, y agrega, “pero además produce **otros efectos beneficiosos**” (2001)²⁷⁴:

➤ **MEJORAR LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN QUE LOS PROMULGA.**

[La empresa surge, así, ante sus grupos de interés como una entidad digna de su confianza]

➤ **EVITA DAÑOS LEGALES EN EL FUTURO, AL REDUCIR EL RIESGO DE COMPORTAMIENTOS INCORRECTOS.**

[Lo cual permite a la organización avanzar en su tarea de realizarse como competitiva, sin estancarse en continuos problemas legales que interfieran en dicha direccionalidad]

➤ **AYUDA A DISUADIR A TERCEROS A LA HORA DE HACER PROPOSICIONES INCORRECTAS.**

[Es decir, hace incómodo y poco viable la comisión de acciones deshonestas, al constituirse la cultura organizacional como disuasivo de conductas fuera de lo correctamente moral]

➤ **AYUDA A DECIDIR EN SITUACIONES DE INCERTIDUMBRE, CUANDO NOS MOVEMOS EN LAS ZONAS GRISES MUY COMUNES EN LA VIDA REAL.**

[Da luces sobre saber elegir o rechazar ciertas opciones, para aplicar correctamente la estrategia de éxito organizacional. Comentando a Michael Porter, Kaplan y Norton afirman que: “*la estrategia es no sólo lo que la organización intenta hacer, sino también lo que decide no hacer*”²⁷⁵]

➤ **SIRVE COMO VEHÍCULO DE COMUNICACIÓN DE CRITERIOS ÉTICOS.**

[Permite y ayuda a informar a todos los miembros de la organización, sobre la filosofía de vida o sistema moral que siempre debe regir el trabajo, las decisiones y demás procesos en la organización; de modo que, este conjunto de valores vivos constituyan una motivación diaria para desarrollar las distintas tareas corporativas]

²⁷⁴ Efectos en: Pin Arboledas, José Ramón (2001): “Ética y referencia en la administración pública”, en: http://www.iese.edu/en/files/6_3894pdf (20,X,2005), citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*,pág. 139

²⁷⁵ Kaplan, R. y Norton, D. (2001): “*La organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el Balanced Scorecard*”, Gestión 2000, Barcelona, pág. 152

2.1.1.1. Código de ética como estilo de vida corporativo

El código de comportamiento organizacional no es un conjunto mecánico de normas estandarizadas, sino un modo de vida corporativo que cada vez más se enriquece en la experiencia de la vida laboral, que contiene elementos de persuasión efectiva para la práctica constante de actos moralmente buenos, dentro de las relaciones institucionales. Serán aceptados por los trabajadores en la medida que estos sean conscientes de los beneficios que comporta la vivencia de dicho código; por ello, toda la organización ha de ser informada sobre el rol que juega en la estrategia competitiva de la organización el cumplimiento cabal del patrón de conducta establecido.

La vivencia moral permanente dentro de una organización concreta, reclama un patrón de conducta corporativo que presente un conjunto de rasgos éticos cardinales y particulares, que revelen la identidad institucional propia de la compañía y, ésta, sea capaz de presentar la guía conductual, como un elemento potenciador de las buenas costumbres adquiridas por las dignidades operantes en la experiencia de sus vidas.

2.1.2. Algunos modelos de diseño e implementación de códigos de ética-moral empresarial²⁷⁶:

a) Modelo de Prakash Sethi:

"Los códigos de conducta ofrecen una oportunidad invaluable para las corporaciones responsables ya que les permite crear una identificación pública e individual y altamente positiva para ellas mismas"²⁷⁷.

El establecimiento de los reglamentos de conducta empresarial, colaborarán en la generación de un clima de confianza interno y una imagen prestigiosa para la sociedad. En caso contrario, las corporaciones no serían capaces de despertar el valor indispensable de la confianza social y en vez de contribuir a su engrandecimiento, sucedería todo lo contrario.

²⁷⁶ Basado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, págs. 145-154

²⁷⁷ Prakash Sethi, S. (2002): "Códigos de conducta Corporativos y el Éxito de la Organización", *Ethics in International Affaire*, 16(1), pág. 105, en: http://www.enfermeria21.com/pfw_files/cma/revistas/Educare21/2005/16/16021.pdf (24,X,2012).

Para Prakash Sethi (2001), un código de conducta empresarial tiene naturaleza de “Ley privada” o de “promesa de carácter voluntario”²⁷⁸, lo cual se introduce en la línea de la RSE siempre de carácter optativo.

Por tanto, añade Pakrash (2001), para que un código de conducta tenga una oportunidad razonable de cumplir las expectativas de las partes involucradas tiene que:

- ***Ser económicamente viable para la empresa*** [el código de ética debe alentar la elección de la empresa por parte de sus grupos de interés, al encontrar en ella aquellos rasgos diferenciadores positivos que la hagan atractiva y rentable]
- ***Tratar de resolver temas fundamentales de interés***, sobre todo para los propios trabajadores y para los diversos actores relacionados con la empresa [el código ha de velar, entre otras cosas, por las mejores condiciones laborales de los trabajadores y los procesos de calidad con los que ha de operar]
- ***Involucrar a actores importantes en la formulación del código y el proceso de puesta en práctica*** [la corporación ha de preocuparse por un diseño y aplicación del código de ética, que responda eficazmente al compromiso moral trazado en su estrategia de competitividad; por ello, no debe escatimar esfuerzos al encargar la elaboración de dicho código a un conjunto de expertos, tanto miembros de la organización como a peritos externos]
- ***Ser específico en relación con las normas de comportamiento objetivamente mensurables*** [el código moral ha de expresar concretamente su intención organizadora, con el objetivo que todos los miembros de la compañía entiendan y vivan las políticas y procedimientos contenidos en él]

Prakash (2001) propone los siguientes pasos para el desarrollo de un código de ética viable:

²⁷⁸ Prakash Sethi, S. (2001): *op.cit.*, en: http://www.iese.edu/en/files/6_6414.pdf (10,XI,2005), citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, pág. 145

DEFINICIÓN	MEDICIÓN Y VERIFICACIÓN	RESPONSABILIDAD E INFORMACIÓN
¿Qué aspectos del negocio empresarial deben incluirse en el código de conducta?	¿Cómo debería medirse el comportamiento empresarial de estas actividades y verificarse la exactitud del resultado?	¿Frente a quién debería ser responsable la empresa por su comportamiento y cómo debería divulgarse dicho comportamiento?

FUENTE: Pakrash Sethi, S. (2001). Diseño propio.

El código de comportamiento empresarial debe estar vinculado a la misión, visión, valores y procedimientos institucionales. La conducta de cada uno de los miembros de la organización ha de ser medida y evaluada, para establecer el desenvolvimiento moralmente correcto de sus integrantes, además de corregir los vacíos detectados y potenciar los comportamientos positivos. Por último, en el código de ética se ha de establecer claramente ante quién debe responder eficazmente la compañía, ya que esto permite direccionar los esfuerzos en satisfacer las expectativas de todos los agentes relacionados e impactados por el accionar empresarial.

b) Modelo de Eduardo Schmidt et al.:

Schmidt y sus colegas²⁷⁹ se inclinan por un modelo participativo en el que se busca involucrar a todos los integrantes de la empresa o institución en el proceso, desde su inicio. De este modo, proponen cinco etapas:

1- Investigación con participación: El punto de inicio para la elaboración e implementación de un código es el reconocimiento de lo bueno que las personas llevan a su trabajo, de esta manera se podrá detectar y corregir aquellos elementos que no son positivos. Esta etapa tiene cuatro pasos:

a) Recolección de información general: es obtener información general acerca de la estructura organizacional, componentes y niveles que, a su vez, permite diseñar los instrumentos de investigación y el plan de trabajo.

²⁷⁹ Ver: Schmidt, Eduardo, et. al. (2001): "Nuestro modo de proceder. Una nueva forma de concebir y desarrollar códigos de ética empresarial en América Latina", Revista Probidad, N° 13, marzo/abril de 2001. Citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, págs. 151-154

- b) Toma de contacto inicial con la alta gerencia:** busca lograr el compromiso de la alta jerarquía de la empresa. Ello determinará hasta dónde es posible involucrar al personal en las diferentes etapas del proyecto, y hasta qué punto es posible elaborar, modificar y/o implementar un código de conducta corporativo.
- c) Diseño y aplicación de encuestas:** las encuestas aplicadas a todos los empleados permiten elaborar instrumentos que ayudan a determinar lo siguiente:
- La existencia de tres clases de valores en el ambiente profesional (valores correctamente percibidos, valores percibidos en forma distorsionada y valores ausentes).
 - La forma en que las diferentes personas procesan contenidos éticos dentro de procesos de dar y encontrar sentido a sus vidas.
 - La actitud de las personas con relación a la elaboración y/o implementación de un código de ética y lo que esperan del mismo.
- 2- Capacitación para la colaboración:** Se requiere el desarrollo de un proceso educativo en el que se trata de proveer al profesional de las herramientas básicas que le permitan desarrollarse, como individuo, en el campo de la ética. Se le ayuda a ser consciente de sus propias potencialidades para defender sus valores e influir adecuadamente en los demás, dentro y fuera de su institución. Los temas a abordar son los siguientes: *teoría del desarrollo humano, concepto de objetividad moral, pasos por seguir en la formulación de principios morales, problemas de conciencia moral profesional y la forma de confrontarlos*, entre otros temas.
- 3- Colaboración para elaborar un documento:** Se puede desarrollar en dos pasos:
- a) Cursos alternativos de acción:** según la realidad de cada institución se escoge los siguientes cursos de acción: *Plan óptimo* (desarrollo de un documento y capacitación para su aplicación), *Plan medio* (capacitación adicional en valores, luego el desarrollo de un documento y capacitación para su aplicación), *Plan mínimo* (desarrollo organizacional,

consolidación de la cultura, introducción de valores y luego, en un futuro más lejano, el desarrollo de un documento).

- b) *Presentación de un modelo de código ético de la empresa:*** Este modelo contiene seis secciones: primera: descripción del documento, sus antecedentes, su ámbito de aplicación y su finalidad, segunda: definición de términos éticos (“valor ético”, “principio ético” y “norma ética”), tercera: identificación y definición de valores (verdad, justicia, respeto, responsabilidad, transparencia e integridad), cuarta: elaboración de un principio ético para cada valor identificado y definido, quinta: normas éticas aceptadas por los funcionarios, y sexta: implantación del código.

[Si bien el paso fundamental para la elaboración del documento se centra en la identificación de los valores comunes a la organización, esto no significa una concertación para obviar los valores aún ausentes y no potenciar otros necesitados de crecimiento en la institución]

- 4- *Difusión, análisis y retroalimentación:*** Para el éxito del código elaborado, es necesario que el personal esté comprometido con el proceso. Uno de los medios consiste en establecer un “comité impulsor” que se haga cargo de la implementación y de la posterior evolución del código de ética. Este comité será la instancia responsable de la vigencia del código. En algunos casos, es conveniente establecer un “comité de ética” en vez de un comité impulsor. Además de las atribuciones señaladas en el anterior, tal comité tiene un papel adicional: evaluar de manera objetiva la conducta de los individuos y establecer si ella está reñida o no con la ética.

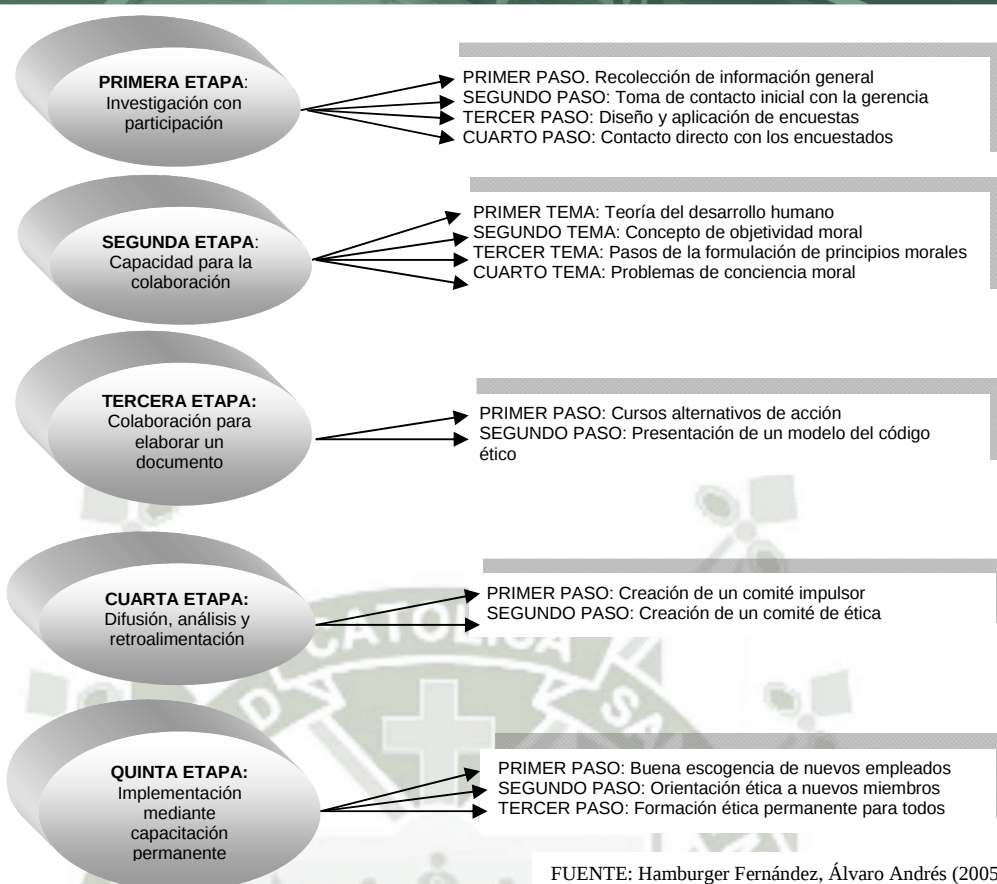
- 5- *Implementación mediante capacitación permanente:*** Dentro de una cultura organizacional consolidada en la ética, ésta exige una constante capacitación en asuntos axiológicos. Se refiere a un proceso continuo de capacitación orientado a fortalecer la conducta y los valores de los empleados y asimilar a nuevos miembros que requieren de orientación para poder convivir identificándose con la cultura de la organización.

[En cuanto al orden de las etapas propuestas por Schmidt y sus colegas, sería más conveniente colocar en primer lugar, la “Toma de contacto inicial con la alta gerencia”, ya que en esta etapa es requerida una toma de decisión y compromiso de la alta gerencia para involucrar al personal en las distintas etapas del proyecto de diseño del código de ética. Es así que a partir de dicho compromiso se deben empezar los siguientes pasos para la realización del proyecto, porque dicho compromiso (de parte de la alta gerencia) es como la puerta de entrada que permitirá respaldar las necesarias acciones para la confección del patrón de conducta organizacional específico.

Es interesante la idea de participación organizacional de este modelo, pero la participación ha de pensarse de un modo aplicable a la realidad institucional, más aún si la organización es una empresa grande, lo cual no permitirá a rajatabla una participación idealísima. Por lo que se presenta como más realizable pedir sugerencias, seleccionar a algunos miembros representativos de los trabajadores para que éstos transmitan los aportes de sus colegas.

En cuanto a la elaboración del documento de declaración de valores, éste siempre debe contar con una capacitación del personal post-elaboración para saber entenderlo y aplicarlo, de tal manera que no se convierta en un instrumento ineficaz y alejado de los miembros de la empresa, sino que los mismos trabajadores aporten ideas de mejora o colaboren en la implementación de dicho código. De allí que surge la necesidad del enriquecimiento constante de la declaración escrita de valores corporativos y la permanente instrucción-capacitación de las dignidades operantes para una mejor aplicación a la realidad organizacional. Además de ello, contar con la indispensable colaboración de los comités tanto impulsor como de ética, que motiven y velen por el cumplimiento del código moral institucional]

Veamos a continuación un esquema sobre las etapas descritas de Schmidt y sus colegas:



FUENTE: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005):
op.cit., N°2, pág. 154 (Diseño propio).

2.1.3. Algunos ejemplos de códigos de conducta corporativa:

Existe una gran variedad de códigos de conducta corporativa, depende mucho de lo que la empresa quiera expresar. Algunos se reducen a un simple listado de normas generales que invitan a la vivencia de valores que se consideran indispensables para la corporación, mientras que otros se presentan como una declaración exhaustiva que norma y codifica cada aspecto de la estructura, la conducta y la composición de la empresa. Veamos a continuación algunos ejemplos:

Dentro del extenso código de valores de “The Coca-Cola Company”, podemos señalar una parte referida a aquello que se espera de los Gerentes (p. 5-2009):

Qué se espera de los gerentes

Promueva una cultura de ética y cumplimiento

Los gerentes siempre deben ser modelos de la conducta adecuada. Como gerente, Usted debe:

- Garantizar que las personas que supervise comprendan sus responsabilidades según el Código y otras políticas de la Empresa.
- Crear oportunidades para analizar con los empleados el Código y reforzar la importancia de la ética y el cumplimiento.
- Crear un ambiente donde los empleados se sientan cómodos al presentar inquietudes sin temor a represalias.
- Valorar las conductas en relación con el Código y otras políticas de la Empresa cuando se evalúe a los empleados.
- Nunca fomentar o dar órdenes a los empleados para que logren resultados comerciales a expensas de una conducta ética o cumplimiento con el Código o la ley.
- Actuar siempre para impedir violaciones al Código o a la ley por parte de quienes estén bajo su supervisión.

Responda a las preguntas e inquietudes

Si le hacen una pregunta o inquietud relacionada con el Código, escuche cuidadosamente y preste toda su atención al empleado. Solicite aclaración e información adicional. Responda todas las preguntas si puede, pero no se sienta obligado a dar una respuesta inmediata. Solicite ayuda si la necesita. Si un empleado presenta una inquietud que puede requerir investigación conforme al Código, comuníquese con su Funcionario de Ética Local, el asesor legal de la Empresa, el personal de alta gerencia de finanzas o con la Oficina de Ética y Cumplimiento.

FUENTE: http://assets.coca-colacompany.com/1f/b3/19faf0f440ab9a06f98a079b2f32/COBC_Spanish.pdf (7,1,2013).
Diseño propio.



Dentro del código de ética de la empresa Proyectos y Estudios Mineros (p. 11-12 – 2010) se evidencia en la parte final un llamado a la conciencia y al compromiso de asumir los valores exigidos en dicha declaración:

Llamado a la conciencia

Desde el momento que Usted recibió este apreciable documento su espíritu como trabajador está fortalecido frente a cualquier acción que amenace las buenas prácticas de nuestros valores. Nuestros valores quedarán firmemente sembrados en la mente y alma de todos los hombres que creen y buscan el cambio.

En Proyectos y Estudios Mineros, Usted cuenta con la apertura de comunicar al máximo nivel cualquier inquietud o dilema que enfrente, pues nosotros consideraremos valiosa su coraje ya esto nos permitirá oportunamente optimizar nuestras actividades que nos llevará al cumplimiento de nuestros objetivos.

Estamos plenamente seguros que Usted al comprometerse voluntariamente con el cumplimiento de este Código de Ética, que no es más que el reflejo de nuestra esencia, se verá beneficiado directamente fuera y dentro del ámbito de nuestra organización.

Declaración de compromiso y firma

Yo,, identificado con No DNI, declaro haber recibido y revisado en su integridad el Código de Ética de Proyectos y Estudios Mineros. Asimismo, me comprometo a guiar mis actividades bajo los valores y principios de conducta aquí presentados, así como difundirla en nuestra comunidad. Lima, de de 20....

.....
Firma

FUENTE: http://www.proesmin.com/codigoetica/codigo_etica_pem.pdf (7,I,2013). Diseño propio.



La Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. (Sofasa Renault – Toyota), es una compañía colombiana ensambladora de automóviles, aquí presentamos su código de conducta institucional:

Las relaciones y conflictos de interés que se presenten entre los empleados y la sociedad se regulan y resuelven de acuerdo con el Código de Ética de Sofasa S.A., adoptado por la Junta Directiva de la Compañía.

Principio General: El Código de Ética prescribe que en cualquier circunstancia, cada empleado de la sociedad debe actuar en interés de Sofasa S.A.

Este Código ha sido concebido para guiar el comportamiento dentro de unas normas de conducta basadas en el sentido común y la responsabilidad. Las dudas en cuanto a la aplicación de los principios que inspiran este Código se consultan al funcionario Responsable de su cumplimiento, miembro del Comité Ejecutivo de la Compañía.

Los Empleados: las actuaciones deben estar inspiradas en la honradez, el respeto y la preocupación por contribuir con la armonía.

Respeto y protección: la dignidad, el respeto, la seguridad y la protección de sus empleados, son prioritarias para Sofasa S.A.

Protección de los activos: son activos los bienes materiales y los bienes inmateriales como la propiedad intelectual y el saber hacer, los cuales deberán ser usados dentro de los términos del Código.

Protección de la imagen: la calidad de la imagen institucional, así como la reputación de los productos producidos por Sofasa S.A. son principios para preservar la dignidad y el buen nombre de la Empresa. Se espera de los empleados que sean buenos ciudadanos, solidarios con el país, sin menoscabo de sus responsabilidades para con los accionistas, directores, compañeros y clientes.

Protección de la información: la revelación de información a terceros, debe ser consultada previamente al Responsable del proceso, miembro del Comité Ejecutivo. Debe ser exacta, veraz y completa.

Confidencialidad: Solo podrá entregarse información confidencial de la Compañía a personas autorizadas. No debe usarse la información en beneficio propio o de terceros no autorizados.

Conflictos de intereses: el Código de Ética establece las reglas para regular el conflicto de intereses de los empleados con la Compañía, en temas como Trabajos remunerados, Negocios con parientes, ex empleados y terceros, Aceptación de regalos, Aceptación de cargos, Utilización indebida del cargo, Actitud frente al control.

Relaciones Externas: el comportamiento de los funcionarios debe respetar la ley y proteger el medio ambiente. Se deben adoptar medidas de control para evitar que las operaciones de la Compañía sean utilizadas para dar apariencia de legalidad a recursos provenientes de actividades delictivas.

La lealtad: con los clientes y los accionistas, suministrando a nuestros accionistas información exacta, oportuna y confiable, con un trato justo y equitativo para todos los socios de la Compañía.

Los proveedores: la política de selección de proveedores busca el cumplimiento de especificaciones de calidad, costo y suministro dentro de los principios de transparencia e igualdad que enmarcan la buena fe comercial y las sanas costumbres mercantiles. Adicionalmente, se busca su solvencia moral y reputación en el medio. No se compran bienes de contrabando ni se usan elementos sin licencia, en cumplimiento de las normas nacionales e internacionales sobre derechos de autor y propiedad industrial e intelectual. Se deben tomar todas las medidas necesarias para evitar corrupción en la contratación.

La Sociedad tendrá un registro de proveedores que podrá ser consultado por los Accionistas durante el plazo legal establecido para el ejercicio del derecho de inspección.

FUENTE: <http://www.renault.com.co/SOFASADIRECTORY/capituloI.html> (7,I,2013). Diseño propio.



En la Declaración de Ética del Grupo Falabella Retail (p. 15-17 – 2011) se puede apreciar, entre otros aspectos, un Decálogo de Ética y una mención de cómo debe ser su relación con los clientes:

DECÁLOGO DE ÉTICA DE FALABELLA

- 1- **ACTUAR DE MANERA HONESTA E ÍNTEGRA** en todas las decisiones que forman parte de nuestro trabajo diario, así como también en las decisiones estratégicas de nuestra empresa.
- 2- **ENTREGAR EL MEJOR SERVICIO A NUESTROS CLIENTES**, ofreciendo excelencia en la atención, respondiendo en forma oportuna, ágil y amable a sus consultas y requerimientos.
- 3- **TRABAJAR SIEMPRE EN EQUIPO**, dando cuenta el esfuerzo y el compromiso individual son los principales activos de nuestra empresa, en la medida en que aporten al desarrollo de nuestras tareas colectivas.
- 4- **PROMOVER EL DESARROLLO LABORAL** de nuestros trabajadores, entregándoles excelente capacitación y perfeccionamiento, respetando sus derechos, dignidad e integridad y valorando sus opiniones y aportes.
- 5- **FOMENTAR LA INTEGRACIÓN Y LA CREATIVIDAD** en el ejercicio de nuestras labores diarias, pues creemos que somos nosotros los más indicados para optimizar nuestro trabajo.
- 6- **MANTENER CON NUESTROS PROVEEDORES RELACIONES TRANSPARENTES Y CORRECTAS** en que ambos busquemos el beneficio del cliente.
- 7- **SER UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE**, promoviendo políticas que fortalezcan nuestro crecimiento y sostenibilidad en todos los ámbitos de nuestra organización, así como el cuidado y protección del medio ambiente.
- 8- **RESPETAR LAS NORMAS DE LA LIBRE COMPETENCIA**, entregando a nuestros clientes la garantía de que siempre actuaremos de forma transparente y honesta, procurando mantener los lazos de confianza con nuestros grupos de interés.
- 9- **PROTEGER LA INFORMACIÓN** de la empresa y mantener la reserva de todos aquellos asuntos que pudiesen afectar las decisiones estratégicas.
- 10- **MANTENER BUENAS RELACIONES** con las autoridades y los diversos actores con los que se pueda vincular nuestra empresa, asegurando el cumplimiento irrestricto de la normativa vigente.

RELACIÓN CON NUESTROS CLIENTES

Todos los trabajadores de la empresa nos debemos a nuestros clientes, por lo tanto, les entregamos un servicio preferencial, respetuoso, honesto, oportuno y amable. Nos aseguramos de que nuestros productos sean de calidad, tratando de garantizar su disponibilidad y buen estado y de ofrecer excelente calidad a los mejores precios, característica que siempre nos ha distinguido. Nos procuremos de no recibir ni aceptar influencias indebidas en las decisiones de negocios de nuestra empresa. Por lo tanto, no aceptaremos regalos, obsequios o atenciones de clientes. Le explicaremos a la persona esta norma de conducta al momento de rechazar un ofrecimiento para no ofenderlo.

Nuestra empresa se debe a nuestros clientes, y nuestra misión es otorgarle productos y servicios de excelente calidad.

Nuestros negocios requieren de trabajadores íntegros, que interactúen con los clientes, que los entiendan, que

FUENTE:

<http://www.falabella.com/static/site/content/infoComplementaria/proveedores/declaracionDeEtica2011.pdf>
(7,I,2013). Diseño propio.



A continuación se procede a mostrar un bosquejo del código de ética propuesto a un supermercado ficticio:

BOSQUEJO DEL CÓDIGO DE ÉTICA DEL SUPERMERCADO FICTICIO "AQP-Mart"

- **Presentación:**

La elaboración del presente código de conducta institucional responde a nuestra concepción moderna de empresa, centrada en el valor mismo de la persona humana. De este modo poder tomar decisiones y realizar acciones cuyo impacto sea el más beneficioso para todos nuestros stakeholders. En cuanto a la elaboración de dicho instrumento ético de gestión, éste involucró a todos y cada uno de los miembros de nuestra corporación (accionistas, directivos, proveedores, empleados y sus familias, clientes, asesor ético).

1. **Principio general:**

"En toda circunstancia nuestro trabajo debe contribuir a la generación de beneficios compartidos, siendo y pareciendo una empresa socialmente responsable".

Dentro de un ambiente de responsabilidad personal y colectiva, cordialidad y confianza, superación de errores; alentado por este código de principios organizacionales.

2. **Accionistas y directivos:**

Basados en un auténtico sistema moral de referencia y un eficiente modelo operativo de retail moderno, han de buscar el fin lucrativo que de suyo pertenece este tipo de negocio, desde el ejercicio de una verdadera responsabilidad social corporativa como estrategia de creación de valor, tomando en cuenta como eje central de sus decisiones y actividades a la persona humana; por ello es necesario trascender el nivel legal con iniciativas (voluntarias) institucionales efectivas.

3. **Nuestras dignidades operantes (trabajadores):**

Han de sentirse corresponsables por el funcionamiento y crecimiento constante del supermercado, viviendo habitualmente los valores corporativos del negocio. Por otro lado, se ha de hacer todo lo razonablemente posible para que el horario laboral no atente contra sus deberes confesionales, en caso de encontrarse laborando en días de precepto religioso.

4. **Relaciones externas:**

Nuestra conducta ha de evidenciar siempre la vivencia armónica y coherente de los valores institucionalizados en el supermercado:

- ✓ **Con nuestras dignidades adquirentes (clientes):** respetando sus derechos, generando confianza y amistad, preocupándonos sinceramente en satisfacer sus reales necesidades, ejerciendo un marketing centrado en la persona y los valores.
- ✓ **Con los accionistas:** proporcionando la información adecuada y en los momentos oportunos.
- ✓ **Con los proveedores:** seleccionándolos según los estándares de moralidad, calidad, costo y suministro; buscando siempre relaciones de cordialidad.
- ✓ **Prevención de conflictos.** Amparados en los valores que expresa el código (Ver pág. 304), se exige para toda la organización la asistencia y participación activa en las reuniones semanales programadas, a fin de consolidar un clima institucional agradable y un clima ético cada vez más virtuoso, reflejado interna y externamente.
- ✓ **Distintas actividades:** no apoyamos partidos políticos, ideologías utilitaristas y reduccionistas en su concepción de ser humano. Estamos abiertos al diálogo con sistemas de conducta y ejercicio profesional, que se centren en el valor de la dignidad humana; mostrando preferencia por las orientaciones de la moral social católica.

FUENTE: Elaboración propia.

Por otro lado, habíamos señalado que para el éxito del código de ética en la empresa es necesario, superar la simpleza de una declaración de buena voluntad y desarrollar un instrumento correctamente diseñado y aplicable a la realidad institucional. Pero cabe la inquietud de saber si se puede conseguir que dicho código contribuya a formar éticamente a los miembros de la institución. Para responder a este cuestionamiento, veamos que nos dice el profesor *Doménec Melé*²⁸⁰:

²⁸⁰ «Doménec Melé» es profesor y titular de la Cátedra de Ética Empresarial de IESE Business School (División de Investigación de la Universidad de Navarra).

✓ **¿Cómo conseguir que los códigos tengan valor formativo?**²⁸¹

En la medida que éstos códigos sean un elemento de disciplina, ayudarán a generar “buenas costumbres” que son la base sobre la que se pueden adquirir virtudes. Esto exige que sean aceptados por los empleados y que tengan fuerza motivadora [en otras palabras, *los códigos de ética deben funcionar como grandes motivadores en la adquisición de hábitos moralmente correctos, reflejados en la conducta cotidiana dentro de la corporación*]. Estas premisas dan lugar a algunas cuestiones que trataremos de responder:

a) ¿Es paternalista o autoritario establecer un código de conducta?

Velar por la mejora ética de la empresa no es tanto considerar a los empleados como menores de edad o gente sin principios éticos ni virtudes, sino una actuación ordenada a reforzar la calidad moral de los empleados y la cultura empresarial, que son factores reconocidos para llevar a cabo la misión de la empresa y lograr un buen funcionamiento de la organización.

Por otra parte, en la medida que el código sea favorable al desarrollo humano integral –y, consiguientemente, no se oponga a derechos innatos de las personas– en modo alguno ha de considerarse como un abuso de poder y, por tanto, como una acción autoritaria. El que las leyes sean elaboradas por vía democrática, y no así los códigos de conducta empresarial (al menos no necesariamente), tampoco supone autoritarismo, ya que es distinta la naturaleza y el tipo de pertenencia a la sociedad civil y a la comunidad empresarial.

[El estilo o modelo participativo que se sugiere emplear en la elaboración del código moral empresarial, no debe llevar a desvirtuar la originalidad de la empresa; dicha participación puede entenderse como emisión de sugerencias, no de una especie de “totalitarismo del pueblo” (de los trabajadores). Por tanto, no se trata de ningún tipo de asistencialismo o totalitarismo que determine la conducta de los miembros de la organización, sino de fortalecer, ordenar y mejorar constantemente la convivencia ética en la empresa, requisito fundamental de una competitividad corporativa bien entendida]

²⁸¹ Basado en: Melé, Doménec (1994): “Códigos de conducta empresarial: ¿Pueden contribuir al desarrollo ético de los empleados?”, División de Investigación de la Universidad de Navarra (IESE), Barcelona, Documento de Investigación N° 279, págs. 7-9, disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0279.pdf> (12,X,2012).

b) ¿Cómo lograr que el código sea aceptado y seguido?

Para que el código sea aceptado y seguido ha de tener autoridad, y no sólo ser impuesto desde el poder; esto exige:

- **Que el propio contenido del código tenga autoridad**, significa que los empleados se den cuenta que las prescripciones del código de conducta son realmente éticas, es decir, conformes con la naturaleza misma de las cosas.
- **Que quienes han elaborado y promulgado el código gocen de suficiente credibilidad**. Esto exige prestigio en los conocimientos de la ciencia ética y de la realidad empresarial concreta, ejemplaridad y, sobre todo, el compromiso serio de seguirlo por la alta dirección.
- **Que su estilo sea pedagógico**, haciendo ver el porqué de cada norma. Si el código únicamente se concibe como un conjunto de reglas a aplicar mecánicamente, de poco servirá como elemento educador. [Esta aceptación dependerá de la calidad de los contenidos y que éstos orienten, ordenen, motiven y hasta formen en la vivencia habitual de actos morales dentro de la organización. Además de haber sido elaborados y aprobados por personas que gocen de prestigio moral y, finalmente, que el contenido sea expuesto en forma clara y justificada]

c) ¿Cuáles han de ser los contenidos específicos de un código de conducta?

Hay que *evitar caer tanto en formulaciones excesivamente abstractas y generalistas* como en una casuística inacabable, que por lo demás suele llevar más a elaborar juicios que a desarrollar virtudes.

En los contenidos se aprecia con frecuencia una polarización en proteger los intereses de la firma más que en aspectos de responsabilidad social. Esto, que muy pronto es percibido por los empleados, puede hacer perder autoridad al código y, en consecuencia, desvirtuarlo para el desarrollo ético de los empleados.

En la explicación del porqué cada norma puede hacerse alguna referencia implícita o explícita a la dignidad humana, a la justicia y demás virtudes fundamentales (lealtad, veracidad, solidaridad, etc.).

Tampoco es necesario ser exhaustivo, ya que la ley no ha de preceptuar sobre todo tipo de actos y virtudes, sino únicamente aquello que es más necesario Para el bien común. Ha de ser un código realista, exigiendo sólo unos mínimos, teniendo en cuenta que una empresa –al igual que la sociedad- está formada por una multitud de personas que en gran mayoría son imperfectas en la virtud.

[En este sentido, los códigos específicos deben estar cimentados sobre el valor de la persona humana, exigiendo y orientando sobre lo mínimo indispensable, dando lugar a nuevos aportes para enriquecer el código vigente]

d) ¿Cómo motivar para que los códigos sean cumplidos?

El cumplimiento de un código puede estar motivado por:

- **Motivos extrínsecos:** sanciones o recompensas.
- **Motivos intrínsecos:** derivados de la satisfacción de cumplir los deberes y compromisos.
- **Motivos morales:** decisiones personales de directivos y empleados que tendrán en la medida que vean en el código un instrumento en consonancia con la moral y, por tanto, contribuya al perfeccionamiento del ser.

[La motivación para el cumplimiento del código de ética corporativa tiene que ver con la **responsabilidad compartida** entre los directivos de la empresa y los trabajadores; ya que la primera puede y debe influir directamente sobre los motivos externos y, en cierta medida, sobre los intrínsecos (buena elaboración del contenido). Por su parte, los trabajadores deben ser sensibles ante un código motivador y conveniente tanto al perfeccionamiento personal como a la competitividad organizacional]

2.2. Funciones, Posibilidades y Limitaciones del Comité:

En primer lugar veamos qué es un comité corporativo de ética:

“Los comités o comisiones de ética de las empresas, son equipos interdisciplinarios cuya misión es construir una especie de defensa de la razón moral que ayude en la toma de decisiones”²⁸².

Este concepto nos señala, primeramente, que la ética (y específicamente la ética empresarial, en este caso) es una construcción lógica de normas que orientan el recto obrar en la empresa y, por consiguiente, su aporte es fundamental en la toma de decisiones moralmente correctas que, ante todo, se enfocan en proteger la dignidad del ser por sobre otro fin. De este modo, buscando que la finalidad financiera de la empresa no ponga en riesgo el trato digno al ser. De ahí, la importancia primera del comité de ética institucional.

En esta línea, Hamburger (2006: p. 198) señala algunas ideas a partir del concepto precedente de A. Cortina:

- 1- ***Un comité de ética es siempre un equipo de personas***; es decir, aunque requiere individuos e iniciativas personales, no es producto de un esfuerzo individual. [Por tanto, es una tarea colectiva de la que se espera resultados óptimos debido a su misma naturaleza dinámica y grupal; ya que varias personas expertas piensan y aportan mejores soluciones que una sola]
- 2- ***Un comité de ética es siempre un equipo interdisciplinario***, pues para poder llevar a cabo su misión debe recurrir a especialistas de diversas de diversas disciplinas [...], cuanto más diversa es la gama de perspectivas representadas, mayor será la posibilidad de abordar con éxito sus distintos asuntos y funciones. [Permitirá atacar eficiente y efectivamente la problemática detectada desde las distintas ópticas, pero, a la vez, articuladas]
- 3- ***Un comité de ética es siempre tendrá como misión la preservación y defensa de la racionalidad de los actos humanos***. [Su criterio de juicio y actuación es la razón moral, por tanto, los juicios de valores que realice el comité, siempre han de estar basados en la objetividad de los hechos. Ello permitirá aplicar los mecanismos correspondientes (para sancionar, premiar, sugerir...) según la situación específica lo exija]

²⁸² Cortina, Adela (2003): “*Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*”, 6º Edición, Trotta, Madrid, pág. 143, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, pág. 198

- 4- ***Un comité de ética es siempre tendrá como meta la toma de mejores decisiones.*** [Las mejores decisiones siempre tendrán que ir de la mano con la estrategia general de la organización, que busca la competitividad corporativa que, por ejemplo, puede alcanzarse enfocándose en una correcta capacitación de sus dignidades operantes que, a su vez, genere fidelización de clientes]

Existen varios tipos de comités de ética, entre ellos A. Cortina (1996) afirma que se pueden distinguir tres modalidades de comités de ética médica²⁸³:

- 1) ***Comités éticos de investigación clínica***, que velan por la calidad de la investigación en sujetos humanos y la protección de los mismos.
- 2) ***Comités de ética asistencial***, que prestan asesoramiento al personal sanitario de un centro.
- 3) ***Comités nacionales de bioética***, que ofrecen orientaciones generales para todo un país, pueden ser permanentes o temporales; en el último caso son creados para resolver algún caso concreto.

De estos tipos de comité (ética médica y bioética), se puede aplicar a la realidad organizacional, lo siguiente²⁸⁴:

- La ***multidisciplinariedad***. Para conformar el comité ético de la empresa.
- ***El asesoramiento a los miembros de la organización***. Para mejorar la toma de decisiones en las que vienen implicados los conflictos de valor.
- ***La atención en la formación en ética***. Para mejorar la competencia ética tanto de los propios miembros de comité como de todo el personal de la organización.
- ***El desarrollo de políticas éticas y orientaciones de carácter moral***. Para optimizar la cultura ética de la empresa.

²⁸³ Modalidades en: Cortina, Adela (1996): “*Comités de ética*”, en: Osvaldo Guariglia (ed.), Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía 12. Cuestiones Morales, Trotta, Madrid, citado en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, pág. 200

²⁸⁴ Elementos aplicables a la realidad organizacional en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2006): *op.cit.*, pág. 203

- ***El enjuiciamiento a la ética profesional del personal de la compañía.*** Para mantener siempre viva en los miembros de la organización la conciencia profesional.
- ***El análisis de los problemas socioeconómicos.*** Para entender y enfrentar con éxito los problemas, propios de la actividad empresarial.

En consecuencia, los comités de ética empresarial se presentan como una estructura multidisciplinar que busca la vivencia de todos los miembros de la organización, de los valores propuestos y comunes a la corporación, con el fin de establecer una cultura ética organizacional que favorezca a la competitividad institucional, priorizando la dignidad de la persona por sobre otros fines.

2.2.1. Funciones de los comités de ética-moral empresarial:

Las comisiones o comités de ética empresarial tienen tres funciones básicas²⁸⁵:

- Vigilar el cumplimiento del código ético de la empresa*** [En otras palabras, velar por la vivencia de la cultura ética empresarial en toda la corporación]
- Aplicar las líneas generales de la filosofía empresarial a los casos prácticos que atañan a la ética*** [Es decir, ejecutar la espiritualidad ética corporativa específica que afecte a toda la organización]
- Producir iniciativas para generar, complementar y desarrollar normas y líneas de acción relevantes para la resolución de conflictos*** [Pero no sólo resolver conflictos, sino también prevenirlos con medidas efectivas]

Para un *funcionamiento exitoso*²⁸⁶ de las comisiones éticas empresariales, se requieren las siguientes condiciones resumidas de Lozano y Siurana (2000), expuestas en el siguiente cuadro:

²⁸⁵ Funciones básicas en: Cortina, Adela (2003): *ob.cit.*, pág. 143

²⁸⁶ En otras palabras, pasar de una simple declaración de buena voluntad a una herramienta eficaz de mejora ética sostenible.

- 1- **REGLAS DE PARTICIPACIÓN O FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA COMISIÓN:** que garanticen un auténtico diálogo y eviten la manipulación.
- 2- **INDEPENDENCIA DE LA COMISIÓN.** Para ello es fundamental una autonomía financiera, de agenda de trabajo y la autoridad de la comisión se basará en su capacidad para dirigir los diálogos sin presionar y sin intentar [manipular].
- 3- **EL COMPROMISO EXPLÍCITO DE APOYO A LA COMISIÓN POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN:** deben participar los altos responsables de la corporación.
- 4- **PAPEL ACTIVO DE LA COMISIÓN:** que proponga acciones e iniciativas.
- 5- **CAPACIDAD DE IMPOSICIÓN DE LAS DECISIONES:** los juicios emitidos deben ser expresión del consenso y deben tener fuerza vinculante.

FUENTE: Lozano, J. F. y Siurana, J. C. (2000): “*Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones*”, en: Papeles de Ética, Economía y Dirección, n° 5, disponible en: <http://www.eticaed.org/12Lozano-Siurana00.pdf> (8,I,2013). Diseño propio.

Dichas condiciones nos señalan que el correcto funcionamiento de un comité de ética, se basa fundamentalmente en la claridad de funciones y de relaciones internas y externas, y el diálogo fecundo en su funcionamiento interno, auspiciado por los altos responsables de la organización.

2.2.2. Posibilidades de los comités de ética empresarial²⁸⁷:

Entre las grandes ventajas o posibilidades que nos brindan las comisiones éticas están:

- **Ser un centro independiente de reflexión ética crítica.** Las comisiones de ética pueden ser esos lugares que, al margen de la vorágine diaria de la organización, desarrollen una reflexión crítica y pausada sobre las metas, las estrategias y los valores de la organización sin la presión y el control de la organización formal.
- **Ser un portavoz / interlocutor de las demandas de los stakeholders.** La posibilidad de ser un foro de diálogo significa que es lugar adecuado para recibir las demandas de los diferentes grupos de afectados y hacerlas llegar a los responsables de la organización. En ocasiones, las demandas de los *stakeholders*

²⁸⁷ Lozano, J. F. y Siurana, J. C. (2000): “*Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones*”, en: Papeles de Ética, Economía y Dirección, n° 5, págs. 5-6, disponible en: <http://www.eticaed.org/12Lozano-Siurana00.pdf> (9,I,2013).

se dispersan o no llegan a quien deben llegar por falta de canales de comunicación apropiados. También las comisiones éticas pueden ser el lugar en el que la empresa explique detalladamente a los afectados sus aspiraciones y sus medios para conseguirlas.

- **Desempeñar el papel de auditor /supervisor del desarrollo ético de la organización.** Las comisiones éticas pueden velar por el cumplimiento del código ético o de cualquier otro mecanismo que la organización se haya dotado para su mejora ética. Ver si esos mecanismos funcionan y cómo mejorarlos es una de las funciones fundamentales de las comisiones éticas que suponen una enorme posibilidad para aumentar el nivel ético de la organización.

- **Impulsor del desarrollo ético.** Como veíamos anteriormente, una de las funciones fundamentales de las comisiones de ética asistencial en los centros de salud es la de “atender a la formación en bioética tanto entre los propios miembros del comité como en el conjunto del hospital”. Una función parecida debería desarrollar la comisión ética en la empresa: la de preocuparse por la formación de las personas en aspectos de ética empresarial a la vez que desarrollar procesos y mecanismos para la mejora ética de la organización.

2.2.3. Limitaciones de los comités de ética empresarial²⁸⁸:

[...] El gran riesgo que tienen las comisiones, además del peligro de ser entendidas como instrumentos de la empresa y ser manipulados por ella (algo difícilmente evitable) son:

- **El riesgo de independencia excesiva.** Si peligroso es que la organización utilice la comisión ética para legitimar sus estrategias, también es peligroso que la organización ignore a la comisión, y ésta sea simplemente un “objeto de decoración” y de imagen corporativa.

²⁸⁸ Lozano, J. F. y Siurana, J. C. (2000): *op.cit.*, págs. 6-7

- **Que se entienda la comisión como una solución definitiva a los conflictos y dilemas éticos.** Con ello se pierde la posibilidad de una solución descentralizada a los problemas éticos y se da lo que podríamos llamar una proyección de la responsabilidad moral de los individuos. Es un grave riesgo y una gran tentación el pensar que “Éste no es mi problema. De los asuntos éticos ya se ocupa la comisión, para eso está”.

Superar estas limitaciones exige, a nuestro juicio, prestar atención a las condiciones en que se desarrollan los procesos de diálogo. Que se dé un auténtico diálogo (lo más próximo posible a las condiciones ideales de simetría) exige fundamentalmente el desarrollo de dos factores:

- una toma de conciencia de los intereses universalizables más allá de los intereses estratégicos de la empresa,
- y un esfuerzo continuo en la educación y desarrollo de un sujeto autónomo.

[En cuanto a las POSIBILIDADES, las ventajas del comité de ética se articulan en ser un organismo interno con *sana autonomía*²⁸⁹, que se encarga de persuadir en la **vivencia constante de la espiritualidad ética de la corporación**, siempre abierta a la mejora continua.

Con respecto a las LIMITACIONES, existe el riesgo que la comisión sea manipulada o ignorada por los altos mandos de la compañía para lograr ciertos intereses no tan sanos a la luz de un juicio moral objetivo. Además, se presenta como una desventaja centralizar en la comisión aquello que le compete resolver a cada persona como responsable de sí misma y, en cierta medida, de los demás. De ahí la necesidad, a través del diálogo y la capacitación, de establecer e informar claramente lo que le corresponde a cada persona y a cada organismo institucional dentro de sus funciones específicas]

²⁸⁹ Se refiere a la independencia necesaria para efectuar una toma de decisiones conveniente según el código de ética vigente, libre de toda manipulación. Pero sin que esto signifique el ser un mero instrumento decorativo de la organización, lejano a la problema institucional.

A continuación, veamos algunos ejemplos breves sobre determinada parte del contenido de lo que algunas empresas consideran como su comité de ética institucional:

CAPÍTULO II:

COMITÉ DE ÉTICA [DE MALL PLAZA]

Es una entidad de tipo consultiva-resolutiva que vela por un accionar íntegro de acuerdo a nuestra misión, principios y valores. Es consultivo porque busca asesorar a los colaboradores frente a diversas dudas en torno a su actuar y es resolutivo porque busca ser un receptor de denuncias para colaboradores, proveedores, clientes y comunidad frente a posibles irregularidades.

El comité de ética estará integrado por el Vicepresidente, el Fiscal, el Gerente Corporativo de Administración y Finanzas, el Gerente Corporativo de Centros Comerciales y desarrollo, el Gerente de Planificación, Estudios y RSE y por el Gerente de Recursos Humanos, quien actuará como vocero. El comité de ética, funcionará periódicamente, tomándose sus resoluciones con el voto favorable de al menos cuatro de sus integrantes.

El comité de ética deberá tratar con estricta confidencialidad las denuncias de eventuales infracciones a este código. Para ello, investigará las situaciones planteadas, garantizando la confidencialidad y el derecho a defensa del afectado. Si uno de los miembros del comité de ética es afectado por una denuncia de infracción a este código, quedará impedido de participar en su investigación.

FUENTE: “Código de Ética de Mall Plaza” (2012), en:
http://www.mallplaza.com/files/pdf/Cdigo_de_etica_del_Grupo_Mall_Plaza_2012.pdf
(9,1,2013). Diseño propio.



Podemos, entonces, apreciar que el comité de ética de esta empresa del retail moderno de origen chileno, presenta algunos aspectos como: *instrumento consultivo-resolutivo, multidisciplinariedad en su conformación y exigencia de confidencialidad en asuntos que lo requieran*. Dichos rasgos favorecen al funcionamiento competitivo de la corporación de retail, ya que permiten ordenar y normar la conducta y determinados procedimientos a seguir en situaciones específicas.

Se presenta, a continuación, la finalidad del comité institucional de ética para el uso de animales de la Universidad Cayetano Heredia:

COMITÉ INSTITUCIONAL DE ÉTICA PARA EL USO DE ANIMALES [DE LA UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA] – CIEA

El CIEA es un comité multidisciplinario y autónomo, establecido por la Universidad Peruana Cayetano Heredia con la finalidad de supervisar los aspectos éticos de los proyectos de investigación y las actividades de docencia presentados ante la DUICT que involucran el uso de animales, para salvaguardar el cumplimiento de las condiciones para el cuidado y manejo adecuado de los animales invertebrados, vertebrados domésticos y de fauna silvestre.

El CIEA fue registrado en la Division of Animal Welfare, el 15 de abril de 1999 y cuenta con Assurance número A5146-01. Sus sesiones tienen lugar el tercer miércoles de cada mes.

El CIEA establece su funcionamiento basándose en leyes, regulaciones y códigos nacionales e internacionales, que conforman su marco ético. El marco ético es revisado constantemente y puede incluirse modificaciones o nuevas versiones, de acuerdo a su pertinencia.

FUENTE: http://www.upch.edu.pe/vrinve/duict/ofi_etica.asp (9,I,2013). Diseño propio.



En esta parte del comité de ética de dicha universidad peruana de estudios referidos a la medicina, notamos una preocupación necesaria y justa de protección de los animales que emplean en sus actividades investigativas, que no sólo es un menester aislado sino que se encuentra globalizado con otros códigos nacionales e internacionales.

Por tanto, de lo que se trata en todo comité o comisión de moral institucional, es el estricto cumplimiento de determinadas normas morales (racionales) que realicen la cultura ética humana institucional, que brota de la conciencia recta del ser para normar las correctas relaciones y funciones organizacionales, con la

finalidad de consolidar relaciones de paz, de orden, de justicia y de verdad en todas las organizaciones creadas por el hombre.

- **EN SÍNTESIS:**

- El *código de ética o moral empresarial corporativo* constituye un factor real de aplicación del contenido moral de la responsabilidad social institucional; porque en él se resume todo el patrimonio moral de la corporación que ha de ser vivido constantemente en ese ámbito organizacional que, a su vez, repercute en la sociedad en la cual se encuentra insertada. Por tanto, ha de ser una herramienta estratégica para el logro de la competitividad, ya que su contenido resulta conveniente tanto a trabajadores como a los altos directivos y a todos los grupos que afecta la responsabilidad social empresarial.
- Por su parte, el *comité o comisión de ética en la empresa*, se yergue como una estructura organizacional fundamental de carácter grupal e interdisciplinaria, en la vigilancia y cumplimiento del código de conducta, con la finalidad de consolidar, preservar y desarrollar la cultura ética corporativa, reflejada en la correcta toma de decisiones cuya consecución ha de contribuir en la esperada competitividad institucional.
- Ambos, código y comité presentan una serie de ventajas y limitaciones (estructurales), en tal sentido el papel de los altos directivos de la organización, deber ser reconocer ambas realidades y desarrollar determinadas acciones que permitan potenciar los alcances positivos y buscar la superación de los riesgos reales de las herramientas éticas de gestión.

INDICADOR N°3

LIDERAZGO MORAL CORPORATIVO

Todos recordamos aquellas palabras de Jesús sobre el hombre prudente que edificó su casa sobre roca, permaneciendo ésta incólume ante las adversidades, y su antítesis del hombre necio que edificó su casa sobre arena, quedando ésta arrasada por la impredecible naturaleza (Mt 7, 24-27). He ahí un breve y claro ejemplo de liderazgo en las decisiones. Por consiguiente, la sostenibilidad de la empresa hodierna depende, fundamentalmente, de estar insertada en una cultura de liderazgo, de la cual se nutre y aporta en consecución a la competitividad corporativa. En consecuencia, ser líder significa saber tomar las decisiones correctas que lleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero tales decisiones han de estar cimentadas sobre la roca de la ética-moral, ya que “correcto” significa estar de acuerdo a las normas morales que rigen el recto comportamiento de las personas e instituciones, descartando, obviamente, todo aquello que no cumpla con los requisitos de los actos moralmente buenos (objeto bueno, intención buena y circunstancias).

Vivir una cultura del liderazgo a plenitud en la organización, se identifica con la integración de la ética-moral con los procesos organizacionales, y esto requiere de mucha creatividad moral, es decir, responder acertadamente tanto en el plano técnico y ético en todo tipo de situaciones, pero especialmente en aquellas imprevisibles que pondrían a prueba las capacidades del líder o equipo de líderes.

Otros aspectos del líder, promotor y generador de la cultura de liderazgo, que podríamos mencionar se resumen en las siguientes:

- Ser consciente y tomar las decisiones adecuadas según las **características inherentes a la empresa**: *“Un líder tiene una doble responsabilidad: apertura en la recolección de información y honestidad en la transformación de la*

información, que no debe ser manipulada por consideraciones orientadas al éxito a favor de la empresa”²⁹⁰.

- Ejecutar acciones de acuerdo a los objetivos y visión institucionales, sobre todo realizarse como un **motivador efectivo** para cumplimiento de dichos fines por parte de todos los miembros de la organización.
- Efectuar un manejo correcto (transmisión) de la **información**.
- Es muy importante la **personalidad del líder y el ejercicio de su autoridad**, para hacer creíble sus competencias de servicio y orientación institucionales: *“Acerca de la relevancia de la autoridad del liderazgo se distinguen tres aspectos: competencia, personalidad y posición. La ausencia ética del liderazgo puede resultar, en los tres casos, en consiguientes conflictos [...] Una débil personalidad no puede crear un clima de confianza necesaria para el liderazgo”*²⁹¹.
- Considerar por sobre todo la **dignidad de la persona humana** (fundamento del accionar moral), reflejada en el trato a los trabajadores como **“Dignidades Operantes”**: *“Mientras se desarrollan las capacidades personales, se consigue una producción eficaz y racional de bienes y servicios y se ayuda al trabajador a ser consciente de estar trabajando realmente en algo propio”*²⁹².
- Ser consciente de los **alcances y límites de su responsabilidad**, en otras palabras: *“un líder es éticamente responsable cuando tiene diversas opciones y cuando puede decidir o actuar libremente [...], el liderazgo ético gerencial encuentra sus límites en las condiciones que colocan un tope a sus decisiones y a las acciones del líder de manera externa. A nivel meso, la empresa determina, a través de su cultura, política, estrategia, un conjunto de decisiones que el líder no puede aceptar. A nivel macro, muchas circunstancias son plasmadas por las fuerzas del mercado, las leyes y otros factores socioculturales”*²⁹³.

²⁹⁰ Manzone, Gianni (2007): *“La responsabilidad de la empresa. Business Ethics y Doctrina Social de la Iglesia en diálogo”*, Universidad Católica San Pablo (UCSP), Arequipa, pág. 252

²⁹¹ *Ibíd.*, págs. 254-255

²⁹² Juan Pablo II, *Discurso ai rappresentanti con il mondo del lavoro*, Barcellona, 7/11/1982, citado en: Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, págs. 255-256

²⁹³ Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, pág. 256

- **Ejercer la inteligencia moral.** [Por ejemplo, adoptando una estrategia que valore la liberación de valor compartido y, de ser posible, trascenderla]
- Tener un **manejo acertado de sus propias y diversas capacidades:** *“Astutos como serpientes y simples como palomas, el dicho de Jesús empuja a combinar en un conjunto las diversas capacidades del líder: el idealismo temperado por el realismo, los valores conjugados con la astucia, la integridad y la sagacidad”*²⁹⁴.
- Ha de **aportar un estilo de gerencia participativo realista**, lo cual no se identifica con la disolución de la distinción de roles y otras responsabilidades específicas de cada miembro de la organización: *“Tal estilo de participación exigirá en el dirigente una confianza acrecentada en sus colaboradores, la voluntad de comunicar y sostener, la aceptación de no estar al corriente de todo, las cualidades del animador, un comportamiento ejemplar [...], su rol se sitúa en el registro de la autoridad y no exclusivamente del poder”*²⁹⁵. Aplicar dicho estilo requiere un proceso relativamente largo, ya que la confianza debe generarse y fortalecerse día a día. De este modo, **el rol del jefe se realiza en la autoridad y no en la exclusividad del poder.**
- Desde el estilo participativo el **rol del jefe** se orienta a ser: *“un comunicador, un negociador, un pedagogo, un anticipador. Una personalidad en la cual las virtudes morales –fuerza, justicia, prudencia, templanza- y espirituales –reverencia hacia los demás, disponibilidad para escuchar lo nuevo y la capacidad de hacerse escuchar”*²⁹⁶.
- Por consiguiente, el **LÍDER es la persona (o equipo de personas) capaz de comprometerse con la competitividad organizacional bien entendida (ética y economía, astucia y mansedumbre), viendo en el presente la oportunidad de crear mejores condiciones para vivir un futuro de logros sostenibles, a partir de una estrategia corporativa responsable. Y LIDERAZGO MORAL GERENCIAL**, es el **arte y proceso de persuadir y motivar a todos los**

²⁹⁴ Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, pág. 259

²⁹⁵ *Ibíd.*, pág. 287-288

²⁹⁶ *Ibíd.* pág. 288

*miembros de la organización en la vivencia de la cultura institucional responsable*²⁹⁷.

3.1. Características de la ética-moral empresarial:

Como habíamos señalado, líneas arriba, parte del liderazgo se realiza en la correcta toma de decisiones a partir de las características inherentes a la empresa, en otras palabras, se toman decisiones en función de lo que se es, para realizar el ser de la organización. En tal sentido, tenemos las siguientes características que tomamos y analizamos de *Hamburger*²⁹⁸:

1- *La ética de la empresa es una **ética de la responsabilidad** por las consecuencias de las decisiones que se toman. Esto quiere decir que tiene muy en cuenta la finalidad para la [cual] la empresa existe y que consiste en la satisfacción de necesidades humanas. La ética de la empresa es, pues, una ética de la responsabilidad.*

[La responsabilidad social en y de la empresa es la expresión de la vivencia ética de la cultura empresarial, debido a su contenido moral que según la orientación conductual de los dirigentes, dejarán que sea iluminada por las orientaciones sociales de la Iglesia presentes en su doctrina moral sobre las relaciones sociales]

2- *La ética de la empresa **defiende los intereses de los consumidores**. La empresa tiene como finalidad servir a los consumidores, que son los afectados y a cuyo servicio se encuentra la actividad de la empresa. Los consumidores son, entonces, interlocutores válidos y una ética de la empresa*

²⁹⁷ Para autores como Davis y Newstrom, el liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. En: Davis, Ketih & Newstrom, John (1999): "Comportamiento humano en el trabajo", McGraw-Hill, México, pág. 216, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): "La cultura ética en la empresa. El desafío de la nueva cultura empresarial", N°1, Ediciones Paulinas, Bogotá, Colombia, pág. 163

²⁹⁸ Hamburger, Álvaro (2002): "Ética de la empresa, nociones preliminares", en: Management. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Bogotá, D.C., págs. 39-54

exige tener en cuenta sus intereses a través de mecanismos de participación efectiva.

[Dicha defensa es parte de la RSE externa. Si bien la finalidad lucrativa de las empresas es justa, ésta nunca debe usarse como justificación para enfocarse exclusivamente en vender productos y ofrecer servicios sin considerar aspectos que la dignidad humana reclama. Por ejemplo, dentro de la estrategia corporativa de competitividad podría escogerse “intimidad del cliente”²⁹⁹, que a su vez produciría fidelización y, por ende, mayor demanda, generando así valor compartido. Pero dicha segmentación, nunca debe atentar contra los derechos de todo consumidor, a pesar que no se encuentre en el segmento de los que más consumen. Es justa una atención especial a clientes asiduos, pero jamás una atención mediocre (insuficiente, irrespetuosa, clasista) a otros tipos de cliente]

- 3- La ética de la empresa **defiende los intereses de los miembros de la empresa**. Los miembros de la empresa son también interlocutores válidos, cuyos derechos tienen que ser respetados; de ahí que queden fuera de contexto las políticas empresariales que humillan y explotan al trabajador o que simplemente lo [vean] como un instrumento y no como persona.

[Es parte, tal defensa, de la RSE interna que se traduce como la integración de la ética-moral con los procesos organizacionales. Algunas empresas aplican como estrategia corporativa el “desarrollo y capacitación de sus trabajadores”³⁰⁰, con la finalidad de contar con dignidades operantes (RRHH) calificadas que reflejen en el trato a los clientes aquello que la empresa es capaz de brindarles, la forma cómo es capaz de atenderlos y

²⁹⁹ Se refiere a que “La empresa se especializa en satisfacer necesidades únicas de sus clientes mediante una estrecha relación con ellos y un conocimiento íntimo de su operación. La compañía crea bases de datos de clientes detalladas para segmentar y seleccionar mercados y confiere (empowerment) a su personal de marketing, de modo que pueda responder rápidamente a las necesidades de sus clientes” [...], en: Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001). “Marketing”, 8ª edición, Pearson Educación, México, pág. 609, disponible en:

http://books.google.com.pe/books?id=J0zqsnlGXqEC&pg=PA610&lpg=PA610&dq=estrategia+de+intimidad+del+cliente&source=bl&ots=ywk46A3twz&sig=Eh4i7itq2Jpofop0KmXcNwPyOdU&hl=es419&sa=X&ei=vaP1ULGNGZPC9gSqs4DoCw&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategia%20de%20intimidad%20del%20cliente&f=false (15,I,2013)

³⁰⁰ De este modo los trabajadores se sienten identificados con su centro laboral, que se convierte en un ámbito de desarrollo individual y grupal; está de más señalar la obvia generación de valor compartido.

resolver sus inquietudes y colmar sus diversas necesidades. Otras empresas consideran a sus trabajadores como clientes^{301]}

- 4- La ética de la empresa es una **ética de la cooperación**. Los miembros de la empresa han de cumplir con sus obligaciones y corresponsabilizarse por la marcha de la empresa; de ahí que la cooperación haya de tomar el lugar del conflicto y la corresponsabilidad el lugar de la apatía.

[Justamente el papel del líder es motivar al trabajo en equipo, equipo de personas, profundamente identificado con su institución, que participa según sus roles comunitarios en la edificación de la empresa sostenible, con aportes vinculados a la aplicación y enriquecimiento de la estrategia organizacional. De este modo, *“mientras el gerente tradicional asiste los intereses separados de individuos y de grupos que actúan de acuerdo a sus intereses según una visión individualista. El [líder moral] alienta la plena responsabilidad moral de las personas y el desarrollo de su creatividad. El [gerente tradicional] guía a personas que obedecen; mientras el liderazgo, a través de las recompensas, las órdenes y sobre todo los ejemplos, guía no sólo el actuar sino el ser, lleva a pensar independientemente, a tomar decisiones responsables y a ser agentes morales”*^{302]}

- 5- La ética de la empresa es una **ética postconvencional**. La empresa actual no puede atenerse sólo al nivel legal o del derecho positivo; es necesario que se trascienda además al plano moral.

[Por tanto, ser socialmente responsable significa ir más allá de lo que la ley civil pueda obligar. Y un aspecto fundamental del líder empresarial es ser consciente de la realidad en la cual la organización se circunscribe, es decir, la empresa moderna ha de mirar más allá de sus límites estructurales y buscar no sólo su propio beneficio sino que; en nombre de la conciencia moral que exige a la persona ser, en cierta medida, responsable del otro y

³⁰¹ El empleado es primer cliente, si consideramos que existe una relación de intercambio, semejante a la que se establece entre la empresa y cualquier cliente. Lo más correcto sería decir que el empleado es un cliente interno, concepto que surge de aplicar el *Marketing interno*. En:

Ponce, José Miguel (2009): *“Marketing y Servicios. El marketing como servicio a la persona y a la sociedad”*, disponible en: <http://marketingponce.blogspot.com/2009/05/el-empleado-es-un-cliente.html> (15.I.2013).

³⁰² Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, pág. 250

verlo como uno mismo; se preocupe, según sus reales posibilidades, del desarrollo de la sociedad, especialmente de los más necesitados: eso es RSE, que es aún más exigida por la conciencia moral iluminada por la Doctrina Social de la Iglesia, debido a la motivación trascendente de la cual brota. Una RSE bien diseñada y aplicada, requiere de un conjunto de acciones convenientes, que no se reducen a una actividad o varias acciones esporádicas de buena ciudadanía corporativa. La RSE se estructura en una política (estrategia de competitividad) de ser y hacer empresa. Por lo que, *“la asunción de responsabilidad social de parte de la empresa no es algo automático, necesita comportamientos conscientes y estratégicamente orientados. Por lo tanto, la perspectiva del bien común no es solamente para dirigentes, sino también para los inversores y para los ciudadanos ordinarios. Por esto la responsabilidad social está pensada como un proceso. Es virtualmente imposible definir la responsabilidad social en términos de decisiones específicas. Es un proceso que compromete a las personas. Poner atención sobre un proceso tal, nos reenvía a la necesidad de considerar los valores, las motivaciones y las elecciones de aquellas personas que están implicadas en la formulación del plan estratégico”*³⁰³]

Veamos a continuación un cuadro vinculado a algunos valores irrenunciables que debe asumir la empresa moderna, según Manuel Díaz (2003):

1. La calidad de los productos y de la gestión	6. El respeto por los compromisos lícitos.
2. La honradez y la eficacia en el servicio.	7. El cumplimiento de las leyes y normas que rigen la actividad de cada empresa.
3. El mutuo respeto en las relaciones internas de los empleados.	8. Una búsqueda constante de la excelencia.
4. El respeto a las clientelas externas de la empresa.	9. Acentuar la importancia de los códigos (y comités) éticos de conducta.
5. El respeto por la verdad y la justicia.	10. Sentar la importancia la de la responsabilidad social de la empresa.

FUENTE: Díaz, Manuel (2003): *“Ética en la empresa”*, disponible en: http://ocpr.gov.pr/conferencias/indice_conferencias.htm (15 de setiembre de 2003), citado el 10,X,2003, en: Hamburger Fernández, Álvaro Andrés (2005): *“ob. cit.”*, pág. 34

³⁰³ Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, págs. 231-232

El primer valor irrenunciable de la empresa es **respetar, en todo momento, la dignidad humana de la persona, cimentando sobre ella su funcionamiento**. En esta lógica, Juan Pablo II (1982) afirmaba: “[...] *por encima de sus aspectos técnicos y económicos - en lo que sois maestros - hay uno más profundo: el de su dimensión moral. Economía y técnica, en efecto, no tienen sentido si no son referidas al hombre, al que deben servir. De hecho, el trabajo es para el hombre, y no el hombre para el trabajo; por consiguiente, también la empresa es para el hombre, y no el hombre para la empresa*”³⁰⁴.

Esto garantiza la finalidad moral sobre la exclusividad financiera en todas las organizaciones creadas por el hombre, evitando así una visión utilitarista y “cosificante” del ser humano, tanto en lo individual como en lo colectivo.

3.2. Estrategia y éxito empresarial:

Desde nuestro punto de vista humanista iluminado por los aportes y orientaciones de la moral social católica, una estrategia organizacional que conduzca al éxito corporativo ha de estar siempre *articulada a la verdad*³⁰⁵, que permite ser consciente de todos los elementos que conforman el contexto actual donde se circunscribe la empresa, además de considerar integralmente la realidad de la persona humana y todas sus consecuencias morales.

Este sistema de pensamiento de motivación trascendente, como hemos visto sobre todo en el desarrollo teórico del Indicador N°1 (Págs. 158-250), nos exige con justo fundamento, la consideración primera del valor de la dignidad

³⁰⁴ Juan Pablo II (1982): “*Discurso a los trabajadores y empresarios*”, N°7, Barcelona, 7 de noviembre de 1982, disponible en:

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/speeches/1982/november/documents/hf_jp-ii_spe_19821107_lavoratori-imprenditori_sp.html (16,I,2013)

³⁰⁵ El Papa Benedicto XVI en su Carta Encíclica “*Caritas in Veritate*” (2009), afirma: “Se ha de buscar, encontrar y expresar la verdad en la «economía» de la caridad, pero, a su vez, se ha de entender, valorar y practicar la caridad a la luz de la verdad” (N°2), y en el N°5, señala: “Sin verdad, sin confianza y amor por lo verdadero, no hay conciencia y responsabilidad social, y la actuación social se deja a merced de intereses privados y de lógicas de poder, con efectos disgregadores sobre la sociedad, tanto más en una sociedad en vías de globalización, en momentos difíciles como los actuales”. Disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_sp.html (16,I,2013). Por tanto, la condición indispensable para la aplicación de una verdadera RSE, radica en la **acogida de la verdad** acerca del ser humano y de todas sus implicancias en la realidad social.

individual y social de la persona humana, sobre la, también, justa finalidad de lucro de las distintas organizaciones que se orientan a ello. Entonces surge la pregunta ¿es posible integrar en una estrategia corporativa elementos de carácter social y financiero, que produzcan beneficios organizacionales y sociales que impulsen la competitividad institucional?

Al respecto, es interesante analizar la propuesta de *M.E: Porter* y *M.R. Kramer* (2006) en su artículo **“Estrategia y Sociedad”**, donde señalan la posibilidad de tener como estrategia organizacional a la RSC (Responsabilidad Social Corporativa). Estrategia en la cual se integran sistemáticamente dimensiones internas y externas de la organización para producir o generar lo que ellos denominan “valor compartido” entre empresa y sociedad. Así, *“la RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia”*³⁰⁶. En tal sentido, *“la estrategia consiste siempre en elegir, y el éxito de la responsabilidad social corporativa no es diferente. Se trata de elegir en qué temas sociales enfocarse”*³⁰⁷. Por lo que, *“cada empresa puede identificar el conjunto particular de problemas sociales que está mejor equipada para ayudar a resolver y del que puede obtener el mayor beneficio competitivo”*³⁰⁸.

Justamente, la RSC estratégica consiste en un conjunto de comportamientos beneficiosos tanto para la empresa como para la sociedad, a partir de la elección por parte de la organización de aquellos problemas sociales sobre los cuales puede impactar positivamente, de tal manera que casi todos los aspectos de la cadena de valor refuercen las dimensiones sociales de su propuesta de valor que, a su vez, confiera ventaja competitiva.

No se trata de *“acumular anécdotas sobre iniciativas no coordinadas para demostrar la sensibilidad social de la empresa”*³⁰⁹, cuyo *“resultado es a menudo*

³⁰⁶ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *“Estrategia y sociedad”*, Harvard Business Review América Latina, pág. 13, disponible en : <http://proyectojoven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y-SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf> (3, VII, 2012).

³⁰⁷ *Ibíd.*, pág. 15

³⁰⁸ *Id.*

³⁰⁹ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 4

una mezcla inconexa de actividades filantrópicas y de RSC, desligadas de la estrategia de la empresa y sin ningún impacto social significativo ni capacidad de fortalecer su competitividad a largo plazo. Internamente, las prácticas e iniciativas de RSC a menudo están aisladas de las unidades operativas, e incluso separadas de la filantropía corporativa. Externamente, el impacto social de la empresa se diluye entre numerosos esfuerzos inconexos, cada uno de los cuales responde a un grupo diferente de stakeholders o a un aspecto puntual de presión corporativa”³¹⁰.

En consecuencia, se trata de **integrar negocios y sociedad**: “Para promover la RSC, debemos fundarla en una comprensión amplia de la interrelación entre la sociedad y una corporación, al tiempo que la anclamos en las estrategias y actividades de empresas específicas”³¹¹. De este modo, dicha interrelación parece traducirse en que para el éxito de una es necesario el desarrollo de la otra: “una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones [...] Al mismo tiempo, una sociedad sana necesita de empresas exitosas”³¹². Tal dependencia mutua es posible gracias a los efectos convenientes que deben producirse para ambos agentes de desarrollo: “La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de **valor compartido**. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados”³¹³. Esto se logra al “incorporar una perspectiva social a los marcos básicos que ya utiliza para entender la competencia y guiar su estrategia de negocios”³¹⁴.

Se trata también de **identificar los puntos de intersección**: “Primero, una empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de los negocios. Éstos son los vínculos de adentro hacia afuera [...] Las empresas ya no pueden concentrarse con monitorear sólo los obvios impactos sociales del presente. Sin un cuidadoso proceso que identifique

³¹⁰ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 6

³¹¹ *Ibíd.*, pág. 7

³¹² *Id.*

³¹³ *Id.*

³¹⁴ *Id.*

los cambiantes efectos sociales del mañana, las empresas pueden arriesgar su propia supervivencia”³¹⁵. Segundo, “las condiciones externas influyen sobre las corporaciones, para bien o para mal. Estos son los vínculos de afuera hacia adentro [...] Garantizar la buena salud del contexto competitivo beneficia a la empresa y la comunidad”³¹⁶.

Además, se trata de **elegir qué temas sociales abordar**: “cada empresa debe seleccionar problemas que convergen con su propio negocio [...] La prueba esencial que debe impulsar la RSC no es si una causa es meritoria, sino si presenta la oportunidad de crear valor compartido, es decir, un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio”³¹⁷. Porter y Kramer sugieren que los problemas sociales que afectan a una empresa se dividen en tres categorías: **problemas sociales genéricos** (situaciones que no son afectadas significativamente por las operaciones de una empresa ni afectan materialmente su competitividad a largo plazo); **impactos sociales de la cadena de valor** (situaciones sociales que son significativamente afectadas por las actividades de una empresa en el curso habitual de sus negocios) y las **dimensiones sociales del contexto competitivo** (factores del ambiente externo que afectan significativamente a los impulsores subyacentes de competitividad en aquellos lugares donde opera una empresa)³¹⁸. En este sentido, la organización debe saber discriminar o discernir sobre qué problemas sociales enfocarse, de tal manera que su solución también beneficie a la empresa: “Para una empresa individual, algunos temas resultarán importantes para la mayoría de sus unidades de negocios y localizaciones, ofreciendo oportunidades para iniciativas de RSC que resultan estratégicas para la empresa en su conjunto”³¹⁹.

A continuación, se presenta un cuadro sobre el involucramiento corporativo en la sociedad desde la estrategia, de los autores Porter y Kramer:

³¹⁵ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 7

³¹⁶ *Id.*

³¹⁷ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 8

³¹⁸ Véase: Porter y Kramer: *op.cit.*, págs. 8 y 10

³¹⁹ *Ibíd.*, pág. 8

INVOLUCRAMIENTO CORPORATIVO EN LA SOCIEDAD: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO		
Impactos sociales genéricos	Impactos sociales de la cadena de valor	Dimensiones sociales del contexto competitivo
Buena ciudadanía	Mitigar el daño causado por las actividades de la cadena de valor	Filantropía estratégica que apalanca capacidades para mejorar áreas importantes del contexto competitivo
RSC reactiva	Transformar las actividades de la cadena de valor para beneficio de la sociedad, reforzando la estrategia	RSC estratégica

FUENTE: Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 12

También se refiere a **crear una agenda social corporativa**, es decir, categorizar y calificar los problemas sociales para impactar en ellos, de manera que se busque la generación de valor compartido: “Una agenda social corporativa ve más allá de la expectativas de la comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente. Pasa de mitigar el daño a maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social”³²⁰. Esto significa ir más allá de una RSC reactiva (que sólo mitiga daños), ejerciendo una RSC estratégica: “hacer las cosas en forma diferente de los competidores de modo que reduzca costos o satisfaga mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes [...] La RSC involucra las dimensiones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido”³²¹. Este es el tipo de RSC que genera beneficios tanto a la empresa como a la sociedad: “Se desarrolla una relación simbiótica: el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente. Normalmente, cuanto más estrechamente vinculado está un tema social con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad”³²².

³²⁰ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 9

³²¹ *Ibíd.*, pág. 12. En este sentido, el *Pirus de Toyota*, un vehículo híbrido de electricidad y gasolina, es el primero de una serie de modelos innovadores que han producido ventaja competitiva y beneficios ambientales. En: Id. Otro ejemplo de creación de valor compartido en relación con aspectos medioambientales, fue realizado por Wal-Mart, que al reducir embalajes y optimizar distancias en sus rutas de entrega, disminuyó emisiones de carbono y \$ 200 millones en costes. En: <http://www.innpulsos.com/2011/08/30/valor-compartido-e-innovacion-social-en-la-empresa-12/> (18.I,2013).

³²² Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 12

Se requiere, además, **integrar las prácticas volcadas hacia afuera y hacia el interior**: “Cuando las prácticas de cadena de valor y las inversiones en el contexto competitivo son plenamente integradas, la RSC se vuelve difícil de distinguir de las operaciones diarias de la empresa”³²³. Por consiguiente, la RSC se convierte en un “modo integrativo” de ser y hacer empresa articulando la técnica y ética³²⁴.

Es preciso, también **crear una dimensión social en la propuesta de valor**: “La RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia”³²⁵. Por ende, la dimensión social forma parte de la propuesta de valor explicitada en la estrategia corporativa.

Si la organización está convencida de actuar estratégicamente desde la RSC, debe **organizarse** para ello, “pasando de una postura fragmentada y defensiva a un enfoque integrado y positivo [...] La actual preocupación por medir la satisfacción de los stakeholders va en la dirección equivocada. Lo que debe medirse es el impacto social”³²⁶, ya que a partir de ello se podrá seleccionar aquellos problemas sociales, que en su resolución por parte de la empresa, ayudarán en la obtención de ventaja competitiva.

Finalmente, este artículo de Porter y Kramer, cuando menciona el **propósito moral de la empresa**, se refiere a que ellas y otras organizaciones deben tener una perspectiva más integrativa de la RSC, llamándola mas bien “Integración Solial Corporativa”: “Percibir la RS como construcción de valor compartido, y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas, requerirá un pensamiento de negocios radicalmente distinto”³²⁷. En pocas palabras, la

³²³ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 13

³²⁴ Nestlé trabaja directamente con pequeños agricultores de países en desarrollo para comprar commodities básicos, tales como leche, café y cacao, de los que depende gran parte su negocio global [...] La inversión de la empresa en infraestructura local y su transferencia durante décadas de conocimiento y tecnología de clase mundial ha producido grandes beneficios sociales mediante desarrollo económico, mejor atención de salud y mejor educación, al mismo tiempo de brindar a Nestlé un acceso directo y confiable a los commodities que necesita para mantener un negocio global rentable. La distintiva estrategia de Nestlé es inseparable de su impacto social. En: Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 12

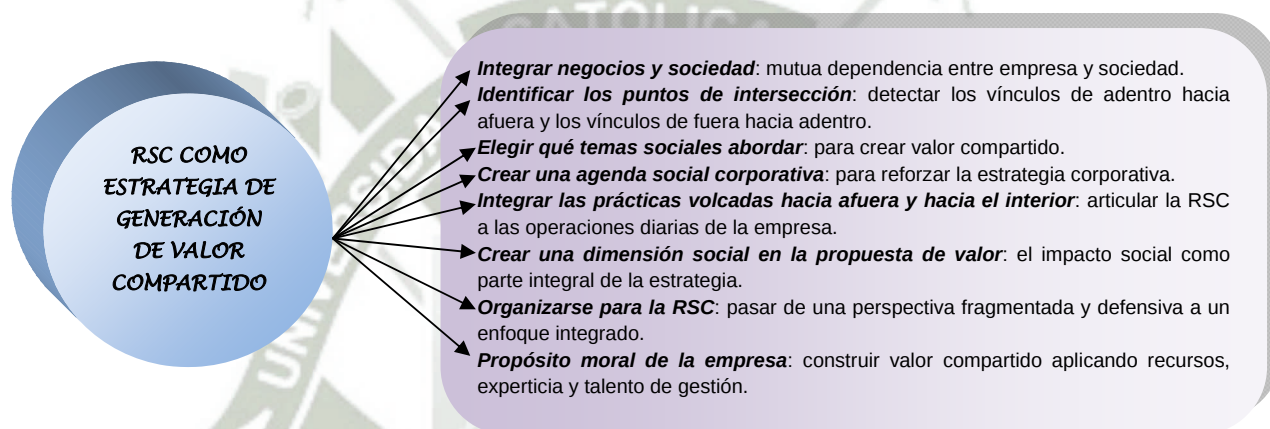
³²⁵ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 13

³²⁶ *Ibíd.*, pág. 14-15

³²⁷ *Ibíd.*, pág. 15

RSC estratégica vista como la integración de empresa y sociedad para la generación de beneficios compartidos, **responde al desafío actual de producir nuevas y creativas formas de gestión para lograr un desarrollo social sostenible**, basado en las capacidades del ser humano y orientadas a la construcción de la paz social: “Cuando una empresa bien gestionada aplica sus vastos recursos, experticia y talento de gestión a los problemas que entiende y en los que posee un interés, puede tener un mayor impacto sobre el bienestar social que cualquier otra institución u organización filantrópica”³²⁸.

En resumen, podemos apreciar el siguiente esquema:



Diseño propio.

En definitiva, la responsabilidad de la empresa en la sociedad como estrategia corporativa, **busca integrar resolución de problemas sociales con aquello que la organización sabe hacer**, para impactar positivamente tanto en la comunidad como en la corporación misma. Ello no quiere decir que, algunas veces, no realice acciones filantrópicas distintas a su naturaleza operacional, ya que dicha conducta de buen ciudadano corporativo forma parte del vasto concepto de responsabilidad social de la empresa, aunque no lo agota.

Por otro lado, nos referimos también a otro modo de ser estratégicos en las organizaciones, se evidencia como un sistema de gestión diseñado en torno a la

³²⁸ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 15

estrategia. Nos referimos al aporte de los autores R. S. Kaplan y D. P. Norton³²⁹: el **Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)**, que es una *herramienta de gestión organizacional que va más allá de la perspectiva financiera, articulando a ésta los recursos intangibles de la institución para generar valor; y permite medir las actividades de una organización en términos de su visión, misión y objetivos desde cuatro perspectivas diferentes*:

PERSPECTIVAS		SATISFACEN EXPECTATIVAS DE:
<i>Financiera</i>	Crecimiento económico	Inversionistas
<i>Cliente</i>	Satisfacción	Cliente
<i>Proceso interno</i>	Gestión eficiente	Prioridades estratégicas para crear valor e favor de accionistas y clientes.
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	Capacitación	Mantener la excelencia a favor de la organización, accionistas y clientes.

Diseño propio.

Además, muestra continuamente cuándo una organización y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico integrado³³⁰.

Estos autores nos señalan que “la aplicación de la estrategia requiere [...] que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia [...], la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo”³³¹. Además, “la confianza exclusiva en indicadores financieros [dan] lugar a comportamientos a corto plazo que [sacrifican] la creación de valor a largo plazo por los resultados a corto plazo”³³². Por tanto, notamos que este sistema de gestión se orienta a la capitalización de todos los activos existentes en la organización para crear valor (en un plazo sostenible).

³²⁹ Ver: Kaplan, Robert y Norton, David (2001): “La organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el Balanced Scorecard”, Gestión 2000, Barcelona.

³³⁰ Para los autores Olve, Petri, J. Roy y S. Roy, “el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas de (en general) cuatro perspectivas [...] Ha demostrado ser útil para comunicar intenciones estratégicas [...], discutir actividades motivadas por metas estratégicas [...] y supervisar y recompensar dichas actividades”. En: Olve, Petri, Roy, J. y Roy, S. (2004): “El Cuadro de Mando en acción. Equilibrando estrategia y control”, Deusto, Barcelona, pág. 21 y 23

³³¹ Kaplan, Robert y Norton, David (2005): *op.cit.*, pág. 15

³³² Id.

Un aspecto fundamental en este estilo de ser estratégico es la comunicación clara y permanente de la estrategia misma a todos los miembros de la organización: *“Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información o retroalimentación sobre ella. El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo”*³³³. Para ello, la descripción y enriquecimiento constantes de la estrategia dentro de la organización es la clave en la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

La aplicación del BSC requiere de la organización, la *“adopción de un comportamiento nuevo de valores y prioridades”*³³⁴. No se trata de enfocarse exclusivamente en indicadores financieros cortoplacistas, se requiere, por tanto, de *“medir la estrategia”*³³⁵. Por consiguiente: *“todos los objetivos y todos los indicadores de un Balanced Scorecard, financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización”*³³⁶. En tal sentido, debe existir un rumbo definido para el accionar de la organización, así poder concretar los subsiguientes puntos que llevarán al diseño correcto de la estrategia.

En este sistema de gestión, la *estrategia* es la “agenda organizativa principal” (p. 20), el *enfoque* es la “alineación de cada recurso y actividad con la estrategia” (p. 20), y la *organización* es un ámbito para la aplicación de un nuevo modo de funcionamiento basado en la estrategia. Para ello existen *cinco principios* de la organización focalizada en la estrategia³³⁷:

PRINCIPIO 1: “Traducir la estrategia a términos operativos”:

- Combinar los recursos y capacidades internas existentes para crear propuestas de gran valor para los segmentos del mercado elegidos.
- Diseñar la estrategia según la naturaleza y objetivos de la organización.

³³³ Kaplan, Robert y Norton, David (2005): *op.cit.*, pág. 15

³³⁴ *Ibíd.*, pág. 16

³³⁵ *Ibíd.*, pág. 15

³³⁶ *Id.*

³³⁷ Principios resumidos de: Kaplan, Robert y Norton, David (2005): *op.cit.*, págs. 21-31

- Desarrollar un marco general para describir y aplicar la estrategia (mapa estratégico³³⁸), esto ayuda a tener las bases para diseñar un BSC.

PRINCIPIO 2: “Alinear la organización con la estrategia”:

- Capacidad de activar conexiones y vínculos entre todas sus partes según el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas (sinergia).
- Los directivos deben sustituir las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que lleven un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades diversas y dispersas de la organización.

PRINCIPIO 3: “Hacer que la estrategia sea el trabajo de todo el mundo”:

- Todos los miembros de la organización deben ser instruidos sobre la estrategia, para que ellos se comprometan con la visión, misión y objetivos de la organización; de este modo se sientan motivados a aplicarla diariamente.
- Comunicar la totalidad de la estrategia desde arriba hacia abajo: hacer descender en cascada los cuadros de mando pertenecientes a los más altos niveles, hacia los niveles inferiores de la organización.

PRINCIPIO 4: “Hacer de la estrategia un proceso continuo”:

- Vincular la estrategia con el proceso presupuestario: protegiendo las iniciativas a largo plazo de las presiones de obtener resultados financieros a corto plazo, por ello distinguir entre presupuesto estratégico y presupuesto operativo.
- Introducir una reunión directiva para revisar la estrategia y explorar la manera de aplicarla más eficientemente (cada semana).
- Desarrollar un proceso para aprender y adaptar la estrategia (comprobación de hipótesis estratégica).

³³⁸ El «**mapa estratégico**» describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. En: Kaplan, Robert y Norton, David (2005): *op.cit.*, pág. 85

PRINCIPIO 5: “Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos”:

- Se refiere a la propiedad y participación activa del equipo directivo: su primera tarea es hacer que la necesidad de cambiar sea obvia para todos.
- Para ello es necesario la *movilización y la creación de empuje* para lanzar el proceso. Una vez movilizada la organización, la atención se centra en la *governabilidad* (enfaticando enfoques fluidos y basados en equipos). Finalmente y de forma gradual, *aparece un nuevo sistema de gestión estratégica*.

A continuación, se presenta un ejemplo de mapa estratégico:



FUENTE: Revista digital “Mercadeo.com” (publicación del 14,I,2010), en: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/mapas-de-estrategia/> (22,I,2013).

Como podemos apreciar, la organización focalizada en la estrategia se basa fundamentalmente en tener claros los objetivos, la misión, la visión organizacionales, con el fin de proyectar el ser de la empresa al éxito, a partir de un conjunto de procedimientos articulados y orientados a capitalizar todos los activos de la organización (tangibles e intangibles) para generar valor.



<http://www.e-visualreport.com/liderazgo-organizacion.html> (21,I,2013).

Según Kaplan y Norton en la creación de mapas de funcionamiento organizacional, la estrategia presenta los siguientes aspectos³³⁹:

- a) **La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico:** que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel, al trabajo realizado por los empleados.
- b) **La estrategia es una hipótesis:** dado que la organización nunca ha estado en la posición futura deseada, el camino que piensa seguir incluye una serie de planteamientos vinculados.
- c) **La estrategia consiste en temas estratégicos complementarios:** que permiten segmentar la estrategia en varias perspectivas:

CONSTRUIR LA FRANQUICIA	INCREMENTAR EL VALOR DEL CLIENTE	ALCANZAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	SER AMABLES EN EL TRATO
Identificar y captar nuevas oportunidades	Integrarnos sin fisuras en la cadena de valor de nuestro cliente para dar soluciones	Maximizar la eficacia operativa para entregar productos	Ser un buen ciudadano y vecino empresarial

FUENTE: Kaplan, Robert y Norton, David (2005): *op.cit.*, pág. 97

- c) **La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias:** las empresas tienen dos estrategias básicas para impulsar sus resultados financieros: el *crecimiento* (construcción de la franquicia e incrementar el valor de los clientes), y la

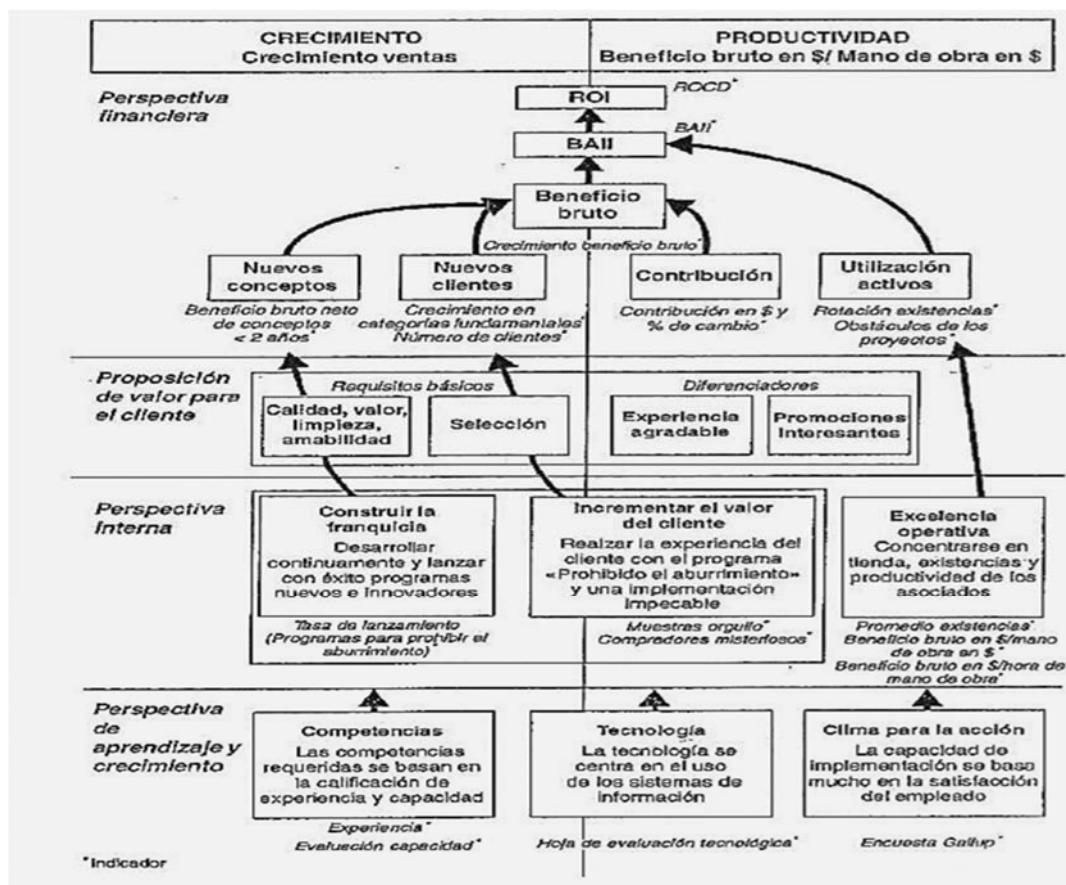
³³⁹ Aspectos resumidos de: Kaplan, Robert y Norton, David (2005): *op.cit.*, págs. 88-113

productividad (mejorar la estructura de costos y mejorar la utilización de activos).

- d) **La estrategia describe una proposición de valor diferenciada:** la propuesta de valor diferencia a la organización de la competencia, a través de un mix único de productos, precios, servicios, relación e imagen que el proveedor ofrece a sus clientes³⁴⁰.
- e) **La estrategia alinea las actividades internas con la propuesta de valor:** el arte de desarrollar una estrategia exitosa y sostenible, asegura la alineación entre las actividades internas de la organización y su propuesta de valor para los clientes. De esta manera, los objetivos e indicadores que las organizaciones seleccionan para sus procesos internos, deben estar de acuerdo con las prioridades de su estrategia.
- g) **La estrategia transforma los activos intangibles:** a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos mediante los aspectos de : competencia estratégica, tecnología estratégica y clima de acción favorable.

Presentamos como ejemplo el mapa estratégico del Balanced Scorecard del Mini Market “Store 24”:

³⁴⁰ Tracy y Wiersema proponen tres estrategias o disciplinas de valor para que una empresa se diferencie en el mercado: *liderazgo de producto* (innovación y comercialización de la marca), *intimidad de los clientes* (sobresalir en la atención y servicio al cliente) y *excelencia operacional* (operaciones y conducciones magníficas con calidad razonable y precio muy barato). En: Treacy, Michael & Wiersema, Fred (1997): “*The Discipline of Market Leaders*”, Perseus Publishing, citado en: http://www.12manage.com/methods_valuedisciplines_es.html (21,I,2013).



FUENTE: Kaplan, Robert y Norton, David (2005): *op.cit.*, pág. 99

Como podemos observar, el modelo de este tipo de minimarket intenta competir a través de **estrategias de excelencia operativa**, ofreciendo *servicio rápido y amable, locales limpios, buena calidad y una selección de productos a medida de sus clientes*. Busca diferenciarse creando una *experiencia de compra interesante y atractiva* (promociones innovadoras).

La **perspectiva financiera**, muestra que los objetivos de alto nivel (rentabilidad de la inversión y ganancias), se basan en la gestión simultánea del crecimiento (promociones) y productividad (enfoques del sector).

Store 24 quiere *diferenciarse* de otras tiendas aplicando su lema: “Store 24 *prohíbe el aburrimiento*”.

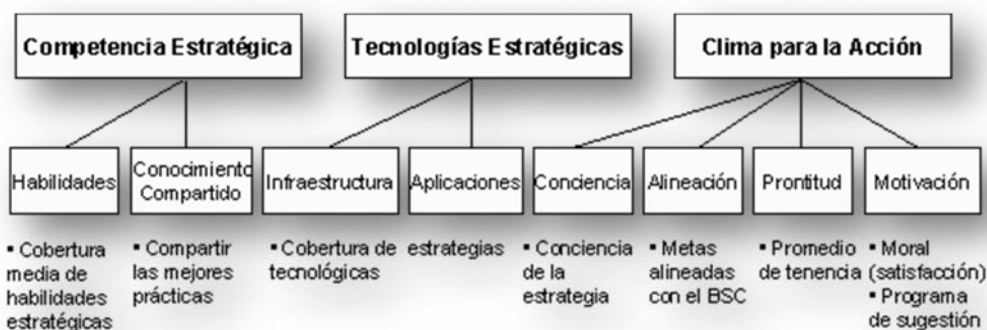
Los temas estratégicos de Store 24 están relacionados con los *procesos internos clave*: para apoyar su **estrategia de “intimidad del cliente”**, debe *invertir en programas de aprendizaje del personal* (proceso de gestión del cliente).

El **proceso de innovación** se centra en el *desarrollo de nuevas promociones y prestaciones* de la mercancía.

El **proceso de operaciones** está vinculado con la *atención prestada a la gestión de costos y existencias*.

La **estrategia de aprendizaje y crecimiento** está en línea con los *requisitos de los procesos estratégicos y de la diferenciación de clientes*. Esta estrategia requiere que se *retenga al personal experimentado*, que es la base de las relaciones con los clientes. También requiere de un *aprendizaje importante del personal, complementada con evaluaciones*.

Se presenta, a continuación, un esquema sobre la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** que, según Kaplan y Norton, constituye la base de toda estrategia, siendo el punto de inicio para cualquier cambio duradero y sostenible:



FUENTE: Kaplan, Robert y Norton, David (2005): *op.cit.*, pág. 111

En ambas propuestas de funcionamiento organizacional (Porter y Kramer, Kaplan y Norton), se puede inferir que estrategia es sinónimo de integración inteligente de: *personas, visión, misión, valores, objetivos, procesos* y, por otro lado, es *descentralización de operaciones, comunicación constante de procedimientos y retroalimentación del sistema de gestión*.

En las propuestas de Robert Kaplan y David Norton se pueden apreciar, en efecto, un modo de ser organización estratégica a partir de tener una visión, misión y objetivos claros y definidos, para luego articularlos a un conjunto de perspectivas que van más allá del tema financiero, buscando la capitalización de

los activos presentes en la totalidad de la organización para generar valor. Pero para los propósitos de nuestra investigación, el tema de la estrategia debería evidenciar, con mayor claridad, la articulación de las diversas perspectivas con la responsabilidad social integral de la empresa.

En este sentido se propone, inspirado en los modos de ser estratégicos expuestos y analizados brevemente en este desarrollo teórico del Indicador N°3, un mapa estratégico de un cuadro de mando integral, con una *quinta perspectiva transversal* a las demás; en otras palabras, nos referimos a la *perspectiva social* (con su propio casillero), por lo que estamos de acuerdo en hacer de ella, la estrategia abanderada de las organizaciones con capacidad de ser, desde la ley civil y la conciencia moral, socialmente responsables.

A continuación se presenta una simulación de la *visión, misión, objetivos y valores de un supermercado ficticio*, para luego diseñar su mapa estratégico del cuadro de mando integral donde la estrategia abanderada es la **“integración social corporativa”**³⁴¹:

³⁴¹ Ver: Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *op.cit.*, pág. 15

EMPRESA	AQP Mart
RUBRO	Supermercado
VISIÓN	Ser la cadena líder de supermercados en Arequipa y el Perú
MISIÓN	Estar a la vanguardia en cuanto a productos y atención de calidad
LEMA	"El cliente nunca se equivoca, enriquece nuestro trabajo"
SLOGAN	"Donde se disfruta la calidad"
VALORES	• <i>Respeto a la dignidad humana</i> • <i>Responsabilidad social</i> • <i>Trabajo en equipo</i> • <i>Creatividad / Iniciativa</i> • <i>Compromiso</i> • <i>Transparencia</i> • <i>Buen humor</i> • <i>Rapidez en la atención</i> • <i>Gratitud</i>

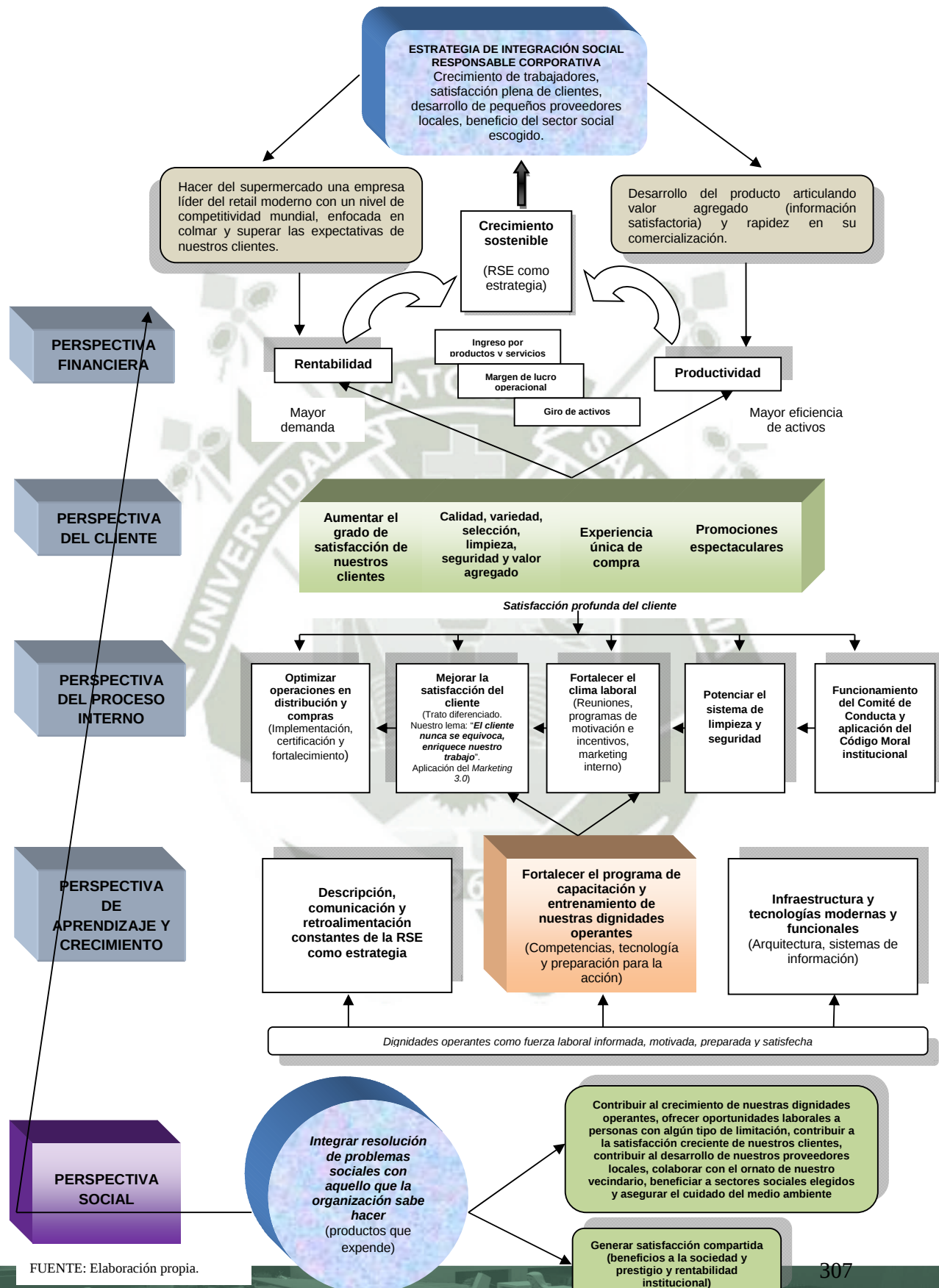
FUENTE: Elaboración propia

NUESTRA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA

- Capacitación constante de nuestras Dignidades Operantes.
- Brindar oportunidad de trabajo a personas con algún tipo de limitación.
- Buscar proveedores locales en pequeños agricultores y estimular su asociación para satisfacer la demanda.
- Buscar proveedores locales en Mypes.
- Apoyar a entidades benéficas con las donaciones voluntarias de nuestros clientes.
- Colaborar con el ornato de áreas aledañas al supermercado (señalización).
- Realizar campañas anuales de recolección de ropa de abrigo y víveres no perecibles, además de la donación por parte de la empresa de ropa de abrigo y alimentos no perecibles, para su posterior traslado a poblaciones elegidas vulnerables a los efectos del friaje, en fechas previas a la llegada de dicho fenómeno natural.

FUENTE: Elaboración propia

Mapa estratégico del Supermercado "AQP Mart"



FUENTE: Elaboración propia.

Veamos, ahora, el mapa un poco más desarrollado:

Balanced Scorccard (Cuadro de Mando Integral) del Supermercado “AQP Mart”

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	INICIATIVAS
FINANCIERA	Crecimiento Sostenible (Mejora de uso de activos, reducción de costos, aumentar ventas, valor agregado)	Ingresos por productos y servicios. Margen de lucro operacional Giro de activos	80% de incremento. Aumentar en 15% 80%	Programa de crecimiento y productividad sostenibles.
DEL CLIENTE	Satisfacción del cliente.	Alta fidelidad del cliente.	Reducir el porcentaje de quejas en un 95%	Gestión de la calidad. Fidelidad del cliente.
INTERNA	Sistema de optimización de distribución, compras y mejora en selección de productos y procesos Fortalecimiento del clima laboral	Tiempo de entrega de pedidos. % de ventas. Número de proveedores locales Número de proveedores no locales % faltante de existencias Asistencia a reuniones trimestrales Evaluación en talleres de motivación	90% de porcentaje de aprobación. 99.9% de asistencia y aprovechamiento	Procedimiento de auditorías internas. Programa de motivación laboral. Programa de incentivos.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capacitación y entrenamiento (interesar, atraer, conservar y desarrollar a nuestras dignidades operantes) Infraestructura y tecnología	Volumen de negocios Habilidades estratégicas disponibles. Número de reuniones por trimestre. Número de evaluaciones mensuales del desempeño. Evaluación mensual del personal (competencias). Expansión territorial Catálogo de equipamiento y materiales.	Año 1 (50%) Año 2 (75%) Año 3 (90%) Año 1 (1) Año 2 (2) 90% de aprobación. 98% de aprobación Incremento y renovación de equipos de 15% anual Dos nuevos supermercados: en el distrito de José Luis Bastamente y Ribero y otro, en San Borja (Lima)	Procedimiento de capacitación y entrenamiento. -Programa de cobertura tecnológica. -Cronograma de mantenimiento de equipos. Programa de expansión territorial.
SOCIAL	Satisfacción compartida (empresa y sociedad) (Buen ciudadano empresarial, más allá de los mínimos legales)	Cuestionario (dignidades operantes, clientes, proveedores y comunidad elegida)	99.9% de satisfacción de nuestras dignidades operantes 85% de aceptación de los vecinos. 95% de aceptación de clientes 94% de aceptación de proveedores	Plan de RSE estratégica: Escuelas de capacitación del personal, oportunidad de trabajo a personas con limitaciones, buscar proveedores locales en mypes y pequeños agricultores, colaborar con la señalización de áreas aledañas, apoyo a entidades benéficas, campaña anual: “Abnigo a mi hermano”, entrega de bolsas biodegradables

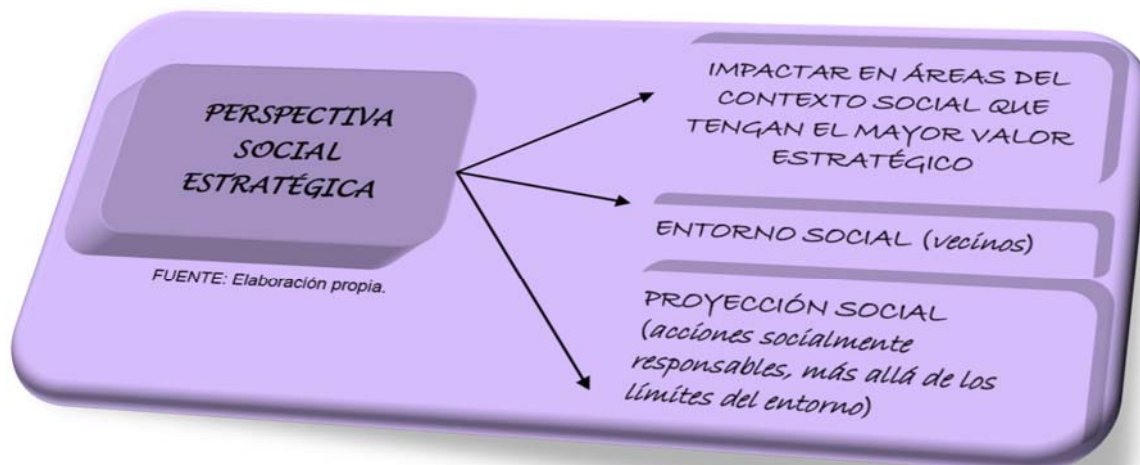
FUENTE: Elaboración propia.

- **Sustento de la *Perspectiva Social*:**

Con miras a la aplicación de una Responsabilidad Social Empresarial integral, agregamos esta perspectiva que complementa las acciones socialmente responsables contenidas en el Balanced Scorecard, es decir, además de impactar positivamente en los accionistas, clientes, trabajadores y sus familias y el medio ambiente (dentro de lo que nos pueda corresponder ya que no somos, por ejemplo, una fábrica que emita humos tóxicos); nos proponemos proceder estratégicamente ante el resto de la sociedad, conformada por nuestros vecinos (entorno) y por aquellas personas (más allá del entorno) a las que se hará participar de ciertos beneficios que voluntariamente, según los valores que rigen nuestra empresa privada, el supermercado considera en su toma responsable de decisiones. Esta perspectiva es transversal a todas las demás, porque les exige una participación orientada hacia la comunidad y sin su intervención no sería posible este tipo de orientación social.

Ciertamente el Mapa Estratégico del Balanced Scorecard no sólo es aplicable en organizaciones que se encuentran atravesando una fuerte crisis, sino que también ha de ser implementado en aquellas que están funcionando bien y deseen *potenciar y sostener su éxito*. Las empresas han de ser socialmente responsables de modo integral, **en la medida de sus capacidades y posibilidades**; en otras palabras, sería muy difícil pensar en el entorno social si la institución se encontrara con un profundo déficit que pusiera en riesgo su permanencia en el mercado; otro sería el panorama, cuando organización goce de cierta bonanza que le permita “hacer participar” de su ganancia a un sector elegido de la sociedad, en nombre del bien común.

Seguidamente se presenta un esquema sobre la quinta perspectiva, siendo esta la estrategia corporativa:



- Se puede percibir, por tanto, que desde la ***perspectiva financiera*** se busca claramente satisfacer las expectativas de los accionistas, a través del crecimiento y la productividad.
- La ***perspectiva del cliente*** está conformada por tres aspectos fundamentales: crecimiento de la satisfacción, calidad en la atención y variedad de productos de calidad, lo cual permitirá mayor demanda y, por ende, mayores ingresos.
- La ***perspectiva interna*** organizacional debe hacer eficiente al sistema operativo del supermercado de la mano con el Sistema de Optimización de Operaciones de compra y distribución, la mejora de la satisfacción del cliente, el fortalecimiento del clima laboral, la potenciación de los sistemas de limpieza y seguridad y el funcionamiento del Comité de Conducta con la respectiva aplicación del Código Ético-Moral Institucional.
- La ***perspectiva de aprendizaje y crecimiento*** presenta elementos de estratégica importancia como: la infraestructura y la rotación de tecnologías, potenciamiento del programa de capacitación y entrenamiento de personal y la constante clarificación, comunicación y retroalimentación de la estrategia, a fin de ser ésta el trabajo de todos los días.
- En cuanto a nuestra ***perspectiva estratégica social*** de carácter transversal, está orientada a complementar la responsabilidad social empresarial que cabe en el Balanced Scorecard, a través de acciones voluntarias a favor del entorno social y la comunidad (fuera del entorno). Con esta perspectiva nos proponemos contribuir al crecimiento de nuestras dignidades operantes (colaboradores o

trabajadores), colaborar en el ornato del vecindario y a propiciar la satisfacción creciente de nuestros clientes, además de contribuir al desarrollo de nuestros proveedores locales, beneficiar a los sectores sociales elegidos y asegurar el cuidado del medio ambiente. De esta manera, también, favoreciendo al engrandecimiento de nuestra ciudad y del país.

En efecto, podemos notar que la implementación y aplicación de la **estrategia de integración responsable corporativa**, repercute en el aumento de la demanda y lógicamente en la rentabilidad y eficiencia organizacional; por otra parte, tales procesos han de apoyarse en el *potenciamiento de capacitación de personal, dar oportunidades de empleo a personas con algún tipo de limitación, fortalecimiento del clima laboral, atención amable al cliente, señalización de áreas aledañas, desarrollo de los proveedores locales y cuidado del medio ambiente (entrega de bolsas biodegradables y no oxodegradables³⁴²)*.

Dichos procesos están respaldados por un conjunto de indicadores, metas e iniciativas que propician el control preciso en el avance de la estrategia. Y como ya lo señalamos, la perspectiva social de carácter voluntario (entorno y más allá de éste), es posible gracias a la participación de las otras perspectivas que no se cierran en sí mismas, sino que toman en cuenta el desarrollo humano de la comunidad.

Si bien la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es la base que sostiene a las demás perspectivas, hemos puesto al final del mapa la “Perspectiva Social”, ya que es transversal a las otras y sin la participación de ellas, la orientación voluntaria hacia la comunidad no podría efectuarse. Además, pretendemos subrayar la *necesidad de responder satisfactoriamente a todos los grupos de interés* (stakeholders), incluida la sociedad (el entorno y la comunidad seleccionada más allá del entorno), con la finalidad de ser una institución socialmente responsable de modo integral, utilizando un “*Balance Scorecard no*

³⁴² Las bolsas que se venden en Argentina [y en Perú] y que promueven las provincias, no son biodegradables (que se convierten en agua y carbono) sino oxodegradables (se convierten en plástico picado + aditivo potencialmente tóxico). En: http://www.ecoportat.net/Eco-Noticias/alertamos_sobre_las_bolsas_oxodegradables_que_diferentes_proyectos_estan_proponiendo_masivamente_en_el_pais (25,I,2013).

de las partes interesadas”³⁴³, sino estructurado y aplicado según la estrategia (con sus respectivas perspectivas) que debe describir para lograr el éxito esperado.

Como ejemplo real de RSE en una empresa de retail moderno en el Perú, podemos mencionar a **Supermercados Wong**:



El Grupo de Supermercados Wong es la empresa líder en la industria de venta al detalle en el Perú, y cuenta con una experiencia de 27 años desde la apertura de su primer supermercado. Actualmente cuenta con un total de 57 tiendas – entre sus marcas Wong y Metro- con presencia en Lima, [Arequipa], Trujillo, Chiclayo, Lambayeque y Cajamarca; y un equipo de más de 11,000 colaboradores. Desde diciembre de 2007, pertenece a Cencosud, uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina, con presencia en Chile, Argentina, Brasil y Colombia.

VISIÓN

Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial.

³⁴³ Kaplan y Norton señalan que el BSC de las partes interesadas “no es adecuado para describir la estrategia de una organización y, por consiguiente, tampoco es una base adecuada sobre la que construir un sistema de gestión, [pero se puede considerar] como un primer paso hacia el Balanced Scorecard estratégico”. En: Kaplan, Robert y Norton, David (2005): *op.cit.*, pág. 120-121

MISIÓN

Ser líder en la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo, el Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores.³⁴⁴

ESTRATEGIA

- El cliente siempre tiene la razón
- Ocurre que en ocasiones el cliente actúa de manera irracional. En Wong se han atendido muchos de estos casos teniendo en cuenta que aunque el cliente no tenga la razón ,siempre la tendrá. Por Que? es simple, y lo explico Efraín Wong haciendo referencia a algunos casos vividos.
- Contó que un día una señora reclamaba injustamente un cuarto de kilo de queso, y se le dio la razón ,le solucionaron el problema de inmediato, enganchándola así como cliente fiel.

FUENTE: <http://www.wiziq.com/tutorial/29462-balance-score-card-Supermercados-WONG> (24,I,2013).

PERSONAL

- Wong es uno de los supermercados reconocidos por dar trabajo a muchos peruanos.
- Se sabe que en sus diversas instalaciones cuenta con un numeroso personal ; proactivo y con alto espíritu **laboral**, que constantemente están capacitándose para **poder** brindar un excelente servicio y realizar las tareas eficientemente.
- También se les reconoce por dar oportunidad de trabajo a personas que tienen algún tipo de limitación, los hacen formar parte del equipo siendo esto beneficioso para su propia **imagen**, además según Juan Wong es una clave para captar a más clientes.

FUENTE: <http://www.wiziq.com/tutorial/29462-balance-score-card-Supermercados-WONG> (24,I,2013)

POLÍTICA DE CALIDAD

El cliente es nuestra razón de ser, por eso nos comprometemos a satisfacer sus necesidades, por encima de sus expectativas, brindándole excelencia en el servicio, productos de calidad, y garantizando alimentos manipulados bajo estrictas normas sanitarias.

Nos esforzamos por ofrecerle productos de excelente calidad y fresca, por esta razón contamos con un staff de profesionales de primer nivel de las especialidades de Ingeniería Alimentaria, Ingeniería Pesquera y Biología en nuestras tiendas, centrales de

³⁴⁴ <https://www.wong.com.pe/supermercado/bienvenidos.html> (24,I,2013).

distribución y oficinas, quienes han sido entrenados para esta labor.³⁴⁵

RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

Recaudación de donaciones de la campaña "Hacer sonreír es sencillo 2012", Wong y Metro siempre de la mano con Aniquem, En beneficio de deportistas con discapacidad intelectual, formalizamos cooperación con la Universidad de Pachacútec, "Buena onda" llegó a Wong y Metro, Grupo de supermercados Wong se suma a campaña "Respetemos la veda del camarón", Recaudación de donaciones de la campaña "Hacer sonreír es sencillo".³⁴⁶

El Grupo Supermercados Wong ha construido tomando como base fundamental a la familia, esta fue un activo estratégico que ha servido de núcleo para construir su éxito empresarial. Existen, además, características clave de la misma, como la veneración extrema del trabajo, el respeto a las decisiones de líder familiar y empresarial, y el intenso respeto por el cliente³⁴⁷ [y sus colaboradores].

Esperemos que los nuevos accionistas de este supermercado (CENCOSUD)³⁴⁸, estén siguiendo la línea bien trazada que dejaron sus anteriores dueños: *liderazgo, gestión responsable, innovación, personal capacitado y desarrollado, buen trato al cliente*. En tal sentido, el directivo principal de esta corporación de retail Horst Paulmann señaló que *“la cultura de esta compañía es tomar lo mejor de las empresas que adquiere, para replicarlo en todo el grupo”*³⁴⁹.

³⁴⁵ <https://www.wong.com.pe/supermercado/calidad.html> (24,I,2013).

³⁴⁶ Más detalladamente en: <https://www.wong.com.pe/supermercado/comunidad.html> (24,I,2013).

³⁴⁷ García Vega, Emilio (2011): *“Una aproximación al Retail Moderno”*, Universidad del Pacífico, Lima, Perú, pág. 59

³⁴⁸ Centros Comerciales Sudamericanos (Cencosud), que existe desde 1960 y *“es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Contamos con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, donde día a día desarrollamos una exitosa estrategia multiformato que hoy da trabajo a más de 100 mil colaboradores”*. En: <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa/descripcion/> (24,I,2013).

³⁴⁹ Chevarría León, F.: Artículo en el diario “El Comercio” (17,XII,2007): *“La asociación con Cencosud aceleraría la expansión de supermercados Wong en el 2008”*. En: <http://elcomercio.pe/ediciononline/HTML/2007-12-17/la-asociacion-cencosud-aceleraria-expansion-supermercados-wong-2008.html> (17,XII,2008). Citado en: García Vega, Emilio (2011): *op.cit.*, pág. 59

- EN SÍNTESIS:

- ❖ Las características de la ética-moral empresarial (*responsabilidad, defensa los intereses de los consumidores, defensa los intereses de los miembros de la empresa, cooperación y trascendencia del nivel legal*) orientan a la vivencia, por parte de los miembros de la organización, de una cultura del liderazgo a plenitud, que se identifica con la integración de la ética-moral y los procesos organizacionales, que exigen creatividad moral, es decir, responder acertadamente tanto en el plano técnico, ético y en todo tipo de situaciones, especialmente en aquellas imprevisibles que pondrían a prueba las capacidades del líder o grupo de líderes.
- ❖ Una estrategia organizacional socialmente responsable se realiza en la integración sistemática de negocios y sociedad, para generar valor compartido e ir más allá de este. Se refiere, por tanto, tomar como estrategia a la responsabilidad de la empresa en la sociedad, que integra el ser y hacer de la corporación con la ética/moral, vinculando la resolución de problemas sociales con aquello que la empresa sabe hacer y obteniendo, por ende, ventaja competitiva.
- ❖ Una propuesta integrativa de estrategia y comunidad para el desarrollo compartido, la constituye el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral con cinco perspectivas: *la financiera, la del cliente, la de los procesos internos, la de aprendizaje y crecimiento y la social*, que es transversal a las demás. Con ello se pretende subrayar la *necesidad de responder satisfactoriamente a todos los grupos de interés* (stakeholders), desde la integración social de la empresa, con la finalidad de ser una organización que contribuya al desarrollo compartido de modo particular e integral.

**DESARROLLO TEÓRICO DE LOS INDICADORES Y SUBINDICADORES
DEL “RETAIL MODERNO”**

INDICADOR N°1

MORALIDAD EN LA ACCIÓN LUCRATIVA

Por naturaleza el ser humano es un buscador de carencias satisfechas, ya que se da cuenta que requiere de determinados productos y servicios que le ayuden a resolver cierta problemática real que se presenta en su día a día.

El ser humano es consciente, además, que a partir de su dignidad merece el mayor de los respetos en las relaciones y transacciones requeridas para satisfacer dichas necesidades. Por lo que se hace exigencia natural, la aplicación de un conjunto de valores sociales que se encaminen a resguardar la dignidad de las personas que ejercen el rol de consumidores.

A partir de ello es que se puede hablar de marketing y venta responsables, aún con mayor exigencia en esta era del conocimiento, que valora con especial detenimiento las potencialidades de los activos intangibles sobre la materialidad y límites de los recursos tangibles.

En este sentido, surge la venta y la publicidad con características más interesantes que hace un tiempo atrás; ya no se trata solamente de vender y tener un discurso convincente, sino de hacer sentir bien al cliente y satisfacerlo de la mejor manera posible. Recordemos que este camino no ha sido nada sencillo, ha habido un proceso a través del cual el modo de vender y publicitar los productos y servicios se ha transformado, pasando de un marketing centrado en el producto, evolucionando a aquel centrado en el consumidor y, finalmente, enriqueciéndose aún más con la alineación hacia los valores, buscando un mundo mejor.

A continuación veamos un cuadro sobre la evolución del marketing:

1600	1700	1800-1850	1850-1900	1900-1950	1950-...
El productor y el consumidor son una misma persona o grupo de personas.	Separación de las actividades de producción de las de consumo. Oferta de mercado a la medida de los clientes.	Inicio de la producción especulativa.	Comienzo de los especialistas en ventas para mejorar la distribución.	Cambio de un mercado de venta a mercado de compra.	Surgimiento de una nueva mercadotecnia como técnica

FUENTE: Adaptado de Schoel & Guitinian: “Mercadotecnia”, Prentice Hall, citado en: Malfitano Cayuela, Óscar (2010): “Evolución del Marketing al Neuromarketing”, en: Malfitano Cayuela, Óscar; Arteaga Requena, Ramiro; Romano, Sofía y Scínica, Elsa (2010): “Neuromarketing. Celebrando Negocios y Servicios”, Granica, Buenos Aires, pág. 18

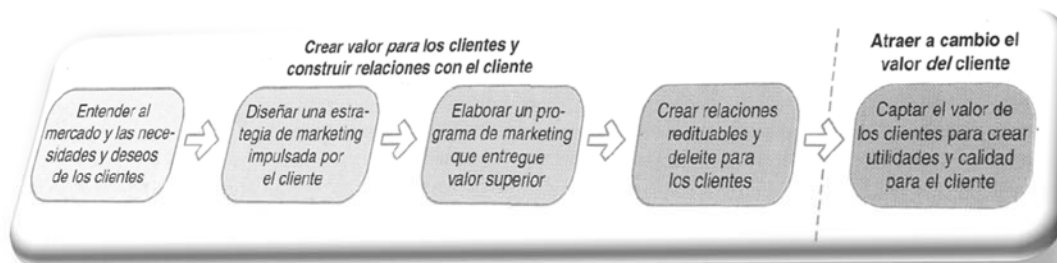
Pero antes de hablar sobre este último momento u ola del marketing contemporáneo, señalemos alguna definición actual de marketing: *“Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”*³⁵⁰.

En otras palabras, se trata de obtener beneficio mutuo, la empresa se preocupa de ofrecer un producto y/o servicio de la mejor manera posible por la cual el cliente se sienta a gusto y, a su vez, el consumidor satisfecho “boca a boca”, comunique la bondad de lo recibido a otras personas que no dudarán en querer experimentar la misma satisfacción. Por lo que, *“la doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción”*³⁵¹.

Veamos a continuación un esquema sobre el proceso del marketing:

³⁵⁰ Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008): “Fundamentos de marketing”, Editorial Prentice Hall, 8va edición, México, pág. 5

³⁵¹ Id.



FUENTE: Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008): “*op. cit*”, pág. 6

En los cuatro primeros pasos se trata de saber quién es el cliente y que es lo que desea, a partir de ello se puede crear valor para él y concretar una fuerte relación. El quinto paso es el resultado de haber pensado honestamente en el cliente: el valor que éste aporta a la empresa.

A tenor de una terminología clara “*se debe diferenciar la mercadotecnia del mercadeo, y saber que ambas actividades componen el marketing [...], se debe entender la mercadotecnia como parte del marketing que se ocupa del análisis y comprensión de los mercados, y el mercadeo como la parte del marketing que se manifiesta en la acción o respuesta a las necesidades del mercado*”³⁵².

Retomando sobre la última ola o fase del marketing, nos referimos “*al nacimiento del **Marketing 3.0**, o el inicio de una era centrada en los valores. En lugar de tratar a las personas como simples consumidores, las empresas los conciben como seres humanos, con inteligencia, corazón y espíritu*”³⁵³.

Es quizás la concepción de marketing más cercana al tema de lo social como prioridad de las empresas hodiernas, en esta era del conocimiento. No sólo se trata de satisfacer al cliente, sino además de contribuir a la edificación de un mundo cada vez más humano e integrado por la vivencia habitual de valores, tanto en los ámbitos privado como público.

³⁵² Malfitano Cayuela, Óscar y Arteaga Requena, Ramiro (2010): “La Magia del Márketing”, en: Varios (2010): “*Neuromarketing. Celebrando Negocios y Servicios*”, Granica, Buenos Aires, págs. 30-31

³⁵³ Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): “*Marketing 3.0 Acción Empresarial*”, Ediciones de la U y LID editores, Madrid, Bogotá, pág. 20

Se trata de mostrar al cliente que la empresa es capaz de superar el convencionalismo exclusivamente lucrativo, para dar paso a una nueva imagen y realidad de compañía participativa, preocupada ciertamente en considerar a plenitud el valor de cada dignidad adquirente en un contexto cultural determinado, para satisfacerla ofreciéndole productos y servicios con valor agregado, desde una iniciativa organizacional efectiva que caracterice a la propia cultura corporativa. Favoreciendo a una percepción positiva de la empresa por parte de los clientes, que valoran la filosofía empresarial centrada un aspecto relacional profundo.

Presentamos un cuadro sobre los tipos y evolución del marketing en estos últimos años:

	Comparaciones del Marketing 1.0, 2.0 y 3.0		
	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Marketing centrado en el producto	Marketing orientado hacia el cliente	Marketing dirigido a los valores
Objetivo	Productos de ventas	Satisfacer y retener a los consumidores	Hacer del mundo un mejor lugar
Fuerzas que posibilitan	Revolución industrial	Información tecnológica	Tecnología New Wave
Cómo ven el mercado las compañías	Compradores masivos con necesidades físicas	Consumidor inteligente con mente y corazón	Un ser humano completo con mente, corazón y espíritu.
Concepto clave del Marketing	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores
Directivos del Marketing de la Compañía	Especificación del producto	Posicionamiento corporativo y del producto	Corporativo, visión, valores
Propuestas de valor	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual
Interacciones con el Consumidor	Transacciones uno a muchos	Relaciones uno a uno	Colaboración de muchos a muchos

FUENTE: Foro Mundial de Marketing & Ventas (2-3,VI,2010), México. Conferencia de Philip Kotler: "Marketing 3.0", en: http://palabrasderoca.blogspot.com/2012_07_01_archive.html (29,I,2013).

Por consiguiente, asistimos a un nuevo modo de hacer marketing centrado en los valores, virtudes y aspiraciones (espíritu) de los cuales son capaces las

personas³⁵⁴. En este sentido, sabemos que si dos empresas ofrecen el mismo producto y con la misma calidad, las personas optarán por aquella empresa que demuestre tener los mejores valores aplicados en su cultura corporativa, esto es parte fundamental del prestigio organizacional. La competencia, además, de calidad y servicios, incluye la perspectiva de la vivencia honesta de valores, factor de diferenciación entre las empresas.

1.1. Marketing para la venta responsable:

En esta línea de responsabilidad social del retail moderno, señalamos al Marketing 3.0 como el modelo a seguir, para crear valor en el cliente, por parte de este tipo de empresa que a pasos agigantados va creciendo y consolidándose en gran parte del país y, especialmente, en nuestra ciudad de Arequipa. Este modo de concebir al marketing, *“cree que los consumidores son seres humanos integrales, y que todas sus necesidades y deseos deben ser siempre atendidos. Por lo tanto, el Marketing 3.0 complementa el marketing emocional³⁵⁵ con uno espiritual”³⁵⁶*.

En el actual tiempo de crisis económica a nivel internacional, el marketing 3.0 va adquiriendo relevancia entre los consumidores, que son los más afectados por los cambios sociales, económicos y medioambientales. De esta manera, *“las empresas que practican este marketing ofrecen respuestas y esperanza a quienes se enfrentan a estos conflictos y, así, llegan a los consumidores en un nivel superior”³⁵⁷*. Por ejemplo:

³⁵⁴ Son tres las fuerzas actuales fundamentales que han dado lugar al Marketing 3.0: *“la era de la participación”* (tecnología), *“la era de la paradoja de la globalización”* (apertura económica, pero no política; integración económica, pero no genera economías equitativas y la globalización no genera una cultura uniforme, sino diversa) y *“la era de la sociedad creativa”* (tecnología y consumidores más expresivos y colaboradores, que favorecen el crecimiento de las marcas). Ver: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, págs. 22-38

³⁵⁵ El **«marketing emocional»** es la búsqueda en el ámbito de toda la empresa de una conexión sostenible que haga que los clientes se sientan tan valorados y bien cuidados que se desviarán de su camino para ser leales. Eleva la emoción al nivel estratégico, reconociendo su importancia en crear o incrementar una identidad de marca importante y en gestionar la experiencia de los consumidores. En: Robinette, Scott; Brand, Claire & Lenz, Vicki (2001): *“Marketing Emocional. El método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida”*, Gestión 2000, Barcelona, pág. 19. Por su parte, el Marketing 3.0 coloca los valores y la espiritualidad humana al nivel estratégico.

³⁵⁶ Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 20

³⁵⁷ *Ibíd.*, pág. 21

Procter & Gamble (P&G) tiene fama por su estrategia de conexión y desarrollo, que ha reemplazado a su enfoque tradicional de investigación y desarrollo [...] el programa de innovación abierta aprovecha la red de empresarios y proveedores de P&G en todo el mundo ofreciendo ideas de producto frescas e innovadoras [...] Además de ayudar a las empresas a desarrollar productos, los consumidores también pueden aportar ideas para publicidad [...] el contenido generado por los propios consumidores muchas veces puede llegar mejor al público objetivo precisamente por ser más acertado y cercano³⁵⁸.

Nestlé hizo una revolución profunda en la realidad de la región de Moga, India a partir de 1962:



Instalaciones de la fábrica Nestlé en la India

³⁵⁸ Ibíd., pág. 27

Integrar la práctica y el contexto de la empresa: el distrito lechero de Nestlé

El enfoque de Nestlé para trabajar con los pequeños agricultores ejemplifica la relación simbiótica entre progreso social y ventaja competitiva. Irónicamente, aunque la reputación de la empresa sigue dañada por una controversia de hace 30 años sobre ventas de preparados para niños en África, el impacto de la corporación en los países subdesarrollados con mucha frecuencia ha sido profundamente positivo.

Considere la historia del negocio de leche de Nestlé en India. En 1962, la empresa quería entrar en el mercado indio y obtuvo permiso del gobierno para crear una lechería en el distrito norteño de Moga. La región sufría de severa pobreza; la gente no contaba con electricidad, transporte, teléfonos ni servicios médicos. Un agricultor poseía generalmente menos de dos hectáreas de terreno infértil y mal irrigado. Muchos mantenían una sola hembra de búfalo que producía apenas suficiente leche para su propio consumo. Sesenta por ciento de los terneros morían recién nacidos. Debido a que los agricultores carecían de refrigeración, transporte o cualquier otra forma de probar la calidad, la leche no se podía llevar lejos y con frecuencia se contaminaba o se diluía.

Nestlé vino a Moga a crear un negocio, no a ejercer RSC. Pero su cadena de valor, derivada de los orígenes de la empresa en Suiza, dependía de establecer fuentes locales de leche a partir de una gran base diversificada de pequeños agricultores. Establecer esa cadena de valor en Moga requería que Nestlé transformara el contexto competitivo en formas que crearan un enorme valor compartido.

Nestlé construyó lecherías con refrigeración como puntos de recolección de la leche de cada pueblo y envió sus camiones a las fincas a recolectarla. Con los camiones iban veterinarios, nutricionistas, agrónomos y expertos para verificar la calidad de la leche. Se entregaron medicinas y suplementos nutritivos para los animales enfermos y se realizaron sesiones mensuales de capacitación para los agricultores locales. Los agricultores aprendieron que la calidad de la leche dependía de la dieta de las vacas, que a su vez dependía de una irrigación adecuada de los culti-

vos de forraje. Con financiamiento y asistencia técnica de Nestlé, los agricultores empezaron a cavar pozos de perforación profunda que antes no podían costear. La irrigación mejorada no sólo sirvió para alimentar a las vacas sino que aumentó el rendimiento de las cosechas, produciendo sobrantes de arroz y trigo y mejorando el nivel de vida.

Cuando se abrió la fábrica de leche de Nestlé, sólo 180 agricultores locales suministraban leche. Hoy Nestlé compra leche a más de 75.000 agricultores de la región y la recolecta dos veces al día en más de 650 lecherías. La tasa de mortalidad de los terneros se ha reducido en 75% y la producción de leche ha aumentado 50 veces. Al mejorar la calidad, Nestlé ha podido pagar a los agricultores precios más altos que los establecidos por el gobierno y sus pagos quincenales regulares les han permitido obtener crédito. Se han abierto lecherías y fábricas competidoras y se está empezando a desarrollar un cluster de la industria.

Hoy Moga tiene un nivel de vida significativamente más alto que otras regiones vecinas. Noventa y nueve por ciento de los hogares tiene electricidad y la mayoría cuenta con teléfono. Todos los pueblos tienen escuelas primarias y muchos tienen escuelas secundarias. Moga tiene cinco veces más médicos que las regiones vecinas. El mayor poder adquisitivo de los agricultores locales también ha ampliado notablemente el mercado para los productos de Nestlé. El compromiso de Nestlé de trabajar con pequeños agricultores es crucial para su cadena de valor. Le permite a la empresa obtener un suministro estable de commodities de alta calidad sin pagar a intermediarios. Los otros productos básicos de la empresa –café y cacao– son cultivados a menudo por pequeños agricultores de países en desarrollo en condiciones similares. La experiencia de Nestlé en establecer puntos de recolección, capacitar a los agricultores e introducir mejor tecnología en Moga se ha repetido en Brasil, Tailandia y una docena de otros países, incluyendo muy recientemente a China. En cada caso, al prosperar Nestlé, también ha prosperado la comunidad.

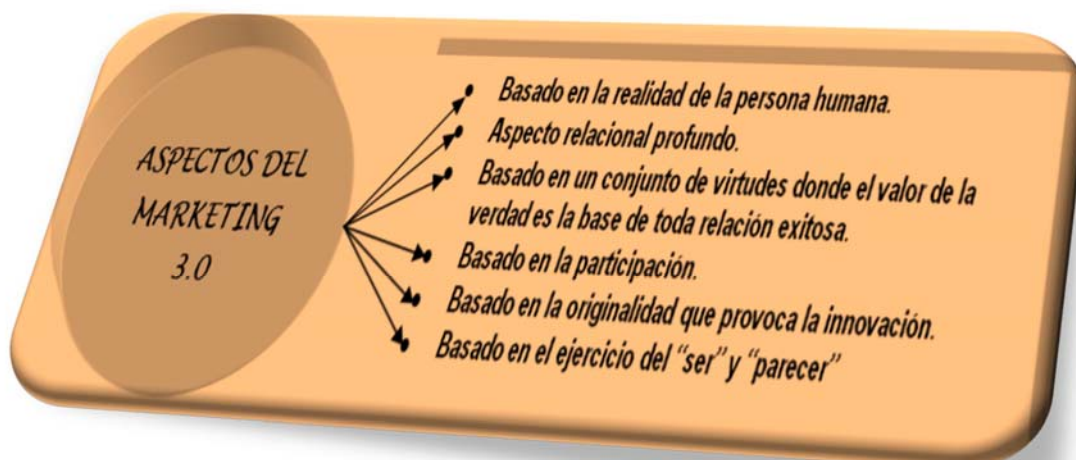
FUENTE: <http://proyectojoventierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y-SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf> (31,I,2013).



Implementación del Programa “Healthy Kids” (Niños saludables) de Nestlé en India. FUENTE:
<http://www.nestle.in/csv/nutrition/nestle-healthy-kids-programme/implementing-nestle-healthy-kids-programme-in-india>

Este ejemplo es una clara muestra de cómo articular las prácticas socialmente responsables hacia dentro de la empresa y hacia su entorno, elevando así su impacto positivo en estos ámbitos. Se trata de la RSC estratégica distribuida en todos los procesos organizacionales, que traen como consecuencia la creación de un valor compartido, reflejado en hacer competente a la empresa y contribuir al desarrollo humano de la comunidad: *mejor marketing no se puede esperar*. La cultura organizacional “habla” por sus efectos.

Hemos señalado a partir de Kotler, kartajaya y Setiawan, que el Marketing 3.0 se preocupa en satisfacer al cliente desde la aplicación de un conjunto de valores, actitudes donde el propio cliente participa y colabora con la empresa, y ésta se interesa por contribuir en mejorar algún aspecto de la problemática social. Dentro de los aspectos o características que pueden formar parte de este marketing actual, se pueden sugerir los siguientes:



FUENTE. Elaboración propia.

Los valores requieren ser vividos o aplicados constantemente para generar virtudes, que son *"actitudes firmes, disposiciones estables, perfecciones habituales del entendimiento y de la voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta según la razón y la fe. Proporcionan facilidad, dominio y gozo para llevar una vida moralmente buena. El hombre virtuoso es el que practica libremente el bien"*³⁵⁹.

Aplicado esto a la empresa y a su marketing no hacen sino enriquecer la compañía, otorgándole una **identidad moral atractiva** que supera toda respuesta reactiva de la corporación ante la problemática interna y externa. Las virtudes son vividas por las dignidades operantes que laboran en la empresa, haciendo de esta un ámbito para el crecimiento en valores. La organización en sí no es un ser vivo, pero está conducida por seres humanos que proyectan en ella lo que son y, por consiguiente, la empresa es capaz de moralidad en cuanto sus miembros lo son.

Veamos a continuación la aplicación de las **virtudes cardinales y teologales**³⁶⁰ a la realidad de la empresa, más específicamente referido al Marketing 3.0:

³⁵⁹ Catecismo de la Iglesia Católica (1992): N° 1804, en: http://www.vatican.va/archive/catechism_sp/p3s1c1a7_sp.html#I Las virtudes humanas (31,I,2013).

³⁶⁰ Ver: Catecismo de la Iglesia Católica, N° 1805-1829

- ***Virtudes cardinales para el marketing del retail moderno:***

- o **PRUDENCIA:** se refiere a elegir lo adecuado, realizar acciones pertinentes y señalar lo necesario para no abrumar al cliente con la información dada, de tal manera que se evite confundirlo en vez de satisfacerlo.
- o **JUSTICIA:** cumplir fielmente los derechos del consumidor:

Ser informado

Mientras más sepa del producto o servicio, mejor será su elección de compra y podrá darle un adecuado uso o consumo.

Ser escuchado

No sólo en el momento del reclamo. Cualquier duda, comentario o aporte que realice debe ser bien recibido por la empresa que lo tiene como cliente.

Elegir

A mayor cantidad de opciones mejor será su elección. No se precipite y evalúe la variedad de bienes y servicios que se le ofrecen para elegir la más adecuada a sus necesidades y posibilidades.

Recibir un trato equitativo y justo

Todo proveedor debe brindarle un trato equitativo y justo. Recuerde que ningún consumidor puede ser discriminado por su origen, raza, sexo, idioma, creencias religiosas, opinión, condición económica o de cualquier índole.

Que protejan su salud y le brinden seguridad

Si algún producto o servicio, empleado en condiciones normales, puede atentar contra su salud o seguridad, debe ser advertido o protegido eficazmente contra ello.

Al pago anticipado

Si compra al crédito, tiene derecho a efectuar pagos anticipados o prepagos con la respectiva reducción de intereses, cuotas y los gastos que esto ocasione³⁶¹.

En este sentido, los mensajes publicitarios deben presentar ciertas cualidades en su contenido³⁶²:

³⁶¹ INDECOPI: “*Principales derechos como consumidores*”, disponible en:

http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=12&JER=137 (31,I,2013).

³⁶² Cualidades en: Schmidt, Eduardo (1997): “*Ética y Negocios para América Latina*”, Universidad del Pacífico, Lima, págs. 192-196

a) El contenido de cualquier mensaje publicitario debe ser VERÍDICO:

Lo que se ofrece mediante un mensaje publicitario debe coincidir con lo que en realidad se ofrece al comprador [...] Para que sea verídico un mensaje publicitario, debe ofrecer al comprador una idea clara del verdadero valor de lo que se le está ofreciendo³⁶³.

b) El contenido de cualquier mensaje publicitario debe ser VERIFICABLE:

[...] Cuando cualquier persona tiene la posibilidad de solicitar la comprobación de lo que se dice en el mensaje. Por ejemplo, [...] si en un mensaje publicitario se compara un producto con la competencia. Por lo general se acepta que tales comparaciones sólo pueden hacerse cuando están basadas en los resultados de investigaciones llevadas a cabo por una agencia independiente que es conocida por su objetividad. Un ejemplo sería la *Unión de Consumidores en los Estados Unidos*³⁶⁴.

c) El contenido de cualquier mensaje publicitario debe ser HONESTO Y RESPETUOSO:

[...] Debe respetar la dignidad de las personas y los valores sociales. ¿Cómo se puede saber si un mensaje publicitario cumple con estas condiciones? Habrá que formular juicios prácticos del caso, según la cultura en que se presente el mensaje.

³⁶³ Probablemente el nutricionista francés Pierre Duncan no pasará a la historia por hacer milagros. Su método promete espectaculares y duraderas pérdidas de peso, pero lo único que acumula son críticas y alertas emitidas por autoridades científicas y sanitarias. Tanto la Agencia de Seguridad Alimentaria y Nutrición como la *Asociación Española de Dietistas y Nutricionistas* han considerado pertinente avisar de los efectos perniciosos de la dieta Duncan [basada en el consumo de harina de avena], que ha aterrizado este año en nuestro país, acompañada de una hábil estrategia de marketing y de la fuerte presencia de los libros de Pierre Duncan en las tiendas. Duncan tampoco es profeta en su tierra. En Francia, los expertos de la Agencia Nacional de Seguridad Sanitaria no se limitan a desaconsejar este "régimen desequilibrado", sino que lo asocian al posible desarrollo de *cánceres y enfermedades cardiovasculares* a largo plazo. En: <http://www.ocu.org/alimentacion/adelgazar/noticias/dieta-duncan-no-funciona-en-el-80-de-los-casos544244> (Artículo publicado el 27,VI,2011 y citado el día 8,II,2013). Ver además, "Peligros de la Dieta Duncan" en: <http://www.youtube.com/watch?v=IWCjoOJ-DPg> (8,II,2013).

³⁶⁴ La «**Unión de Consumidores**» es una organización independiente y sin fines de lucro que publica la revista *Consumer Reports*. La organización investiga y evalúa bienes y servicios, y temas de interés para el consumidor como finanzas personales, salud y nutrición para luego informar al público. En: <http://www.usa.gov/gobiernousa/directorios/organizaciones/union-consumidores.shtml> (8,II,2013). En Perú existe la **ASPEC**, que es una institución civil sin fines de lucro, creada por los propios consumidores y usuarios en 1994 con la finalidad de defender sus derechos. Desde su nacimiento ASPEC ha ejercitado una permanente labor de vigilancia ciudadana exigiendo el cumplimiento de las normas de protección al consumidor defendiéndolas masivamente. ASPEC actúa en diversos temas, tales como alimentación, salud, servicios públicos, transporte, educación, productos y servicios en general, entre otros. En: <http://www.aspec.org.pe/> (8,II,2013).

d) El contenido de cualquier mensaje publicitario no debe ser DISCRIMINATORIO:

Esto quiere decir que no debe menospreciar a ninguna persona o grupo de personas por su raza, sexo, origen, religión o cualquier otro motivo [...], la palabra discriminatorio debe entenderse en un sentido peyorativo. No es una falta de ética alabar lo que es valioso en cualquier grupo de personas.

e) Cualquier mensaje publicitario debe ser RECONOCIBLE por lo que es:

El público debe distinguir un mensaje publicitario de un informe que no tiene esos fines. A veces se presentan artículos en los periódicos acerca de algún nuevo descubrimiento que ha sido incorporado en tal o cual producto. Muchas veces no es un reportaje periodístico sino un mensaje publicitario pagado por la empresa que vende el producto.

f) Los mensajes publicitarios deben ser LEALES en la competencia comercial:

[...] Parece haber un acuerdo generalizado con referencia a algunas prácticas. Por ejemplo, la presentación visual de un producto no debe ser tan similar a la presentación utilizada por la competencia que cause confusión entre los dos productos. En muchos países, el Estado ofrece protección contra este tipo de abuso mediante un registro de patentes de envases [...] Todos están de acuerdo que no se debe calumniar a la competencia [...] Todos están de acuerdo en que por principio la publicidad no debe ser desleal con la competencia. A fin de cuentas, habrá que formular un juicio práctico: ¿Es o no es desleal una comparación basada en datos objetivos?

El Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria (CONAR) en su Código de Ética Publicitaria en su Capítulo III, Artículo 19 (Publicidad comparativa), señala:

Las comparaciones en la publicidad son permitidas en tanto que promueven la competencia y permitan que los consumidores lleven a cabo decisiones de compra más informadas.

Será válida toda publicidad comparativa que confronte de modo objetivo características verificables de bienes y servicios, y que:

1. No sea engañosa
2. No pueda dar lugar a confusión en el mercado entre el anunciante y un competidor o entre las marcas, los nombres comerciales, otros signos distintivos, los bienes o servicios del anunciante y los de su competidor.
3. No cause descrédito, denigración o menosprecio al competidor, sus productos o servicios.
4. No tenga por objeto la personalidad o la situación personal de un competidor.

La publicidad comparativa no podrá contener alegaciones subjetivas. Toda comparación debe dar una apreciación de conjunto de los principales aspectos de los productos comparados. Es decir, aquellos a partir de los cuales los consumidores determinan su decisión de compra³⁶⁵.

g) El contenido de los mensajes debe ser HONORABLE:

No es *honorable* presentar la figura humana en situaciones consideradas como indecorosas, deshonestas o inmorales. Tampoco es honorable presentar a niños en circunstancias peligrosas o potencialmente peligrosas. En el caso de la figura humana [...] no se debe explotar a la mujer como símbolo sexual en avisos publicitarios. Y en el caso de los niños, se pretende evitar que un niño imite lo que haya visto, poniendo en peligro su integridad física³⁶⁶.

En el Código de Ética Publicitaria actual del CONAR, “honorable” se entiende por **DECENTE** (Cap. II, Art. 8º: Decencia):

Todo anuncio debe caracterizarse por el respeto a la dignidad de la persona y a su intimidad, al núcleo familiar, al interés social, a la moral, credo y buenas costumbres, a las autoridades constituidas, a las instituciones públicas y privadas y a los símbolos patrios.

Los anunciantes deberán tomar en cuenta la sensibilidad del público antes de emplear material que pudiera resultar ofensivo.

Específicamente, la publicidad debe evitar:

1. **Lo Inmoral:** *Todo aquello que contenga expresiones, actitudes o insinuaciones indecentes, obscenas o escabrosas.*
2. **Lo Truculento:** *Todo aquello que contenga o provoque expresiones o actitudes de violencia, ensañamiento, ansiedad, temor, morbosidad o explote la superstición.*

³⁶⁵ Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria (CONAR): “Código de Ética Publicitaria” (2010), en: http://www.conarperu.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=34 (8,II,2013). El tema de “Publicidad y menores de edad” lo trata en el Cap. III, Título IV.

³⁶⁶ Estos sentidos de la palabra Honorable están tomados del Código de Ética Publicitaria de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (Art 1, pág. 1) de 1986, en: Schmidt, Eduardo (1997): op.cit., pág. 195

3. Lo Grosero: *Todo aquello que signifique una manifestación de mal gusto, en cualquiera de sus formas, y toda situación, imagen o expresión desagradable.*

La decencia de los anuncios será evaluada tomando en cuenta el contexto, el medio, la audiencia, el producto o servicio y los parámetros de decencia, cultura y moral que prevalezcan en el lugar y momento correspondientes y en determinada comunidad.

El hecho de que un producto o servicio en particular pueda ser considerado indecente para algunas personas no significa que ello será suficiente para objetar su validez, por lo que deberá ser revisado en cada caso³⁶⁷.

Como hemos podido apreciar, dichas cualidades se encuentran enmarcadas dentro de las exigencias de la virtud de la justicia, que reclama un trato a la persona humana según la dignidad que posee: *“Si, [...] consideramos la dignidad de la persona humana a la luz de las verdades reveladas por Dios, hemos de valorar necesariamente en mayor grado aún esta dignidad, ya que los hombres han sido redimidos con la sangre de Jesucristo, hechos hijos y amigos de Dios por la gracia sobrenatural y herederos de la gloria eterna”³⁶⁸*. Es la necesidad de responder plenamente a esa dignidad, la que motiva el nuevo enfoque del marketing (y toda la cultura empresarial) en los valores.

Este es el tipo de valores sobre los que ha de cimentarse el Marketing 3.0 e intentar transmitir a todos los grupos de impacto. En cuanto a la publicidad que debe ser *verídica, verificable, honesta y respetuosa, no peyorativa, reconocible por lo que es, con mensajes leales en la competencia comercial, de contenido honorable y decente*; no hacen sino resguardar ese carácter de digno del ser humano que podría ser puesto en riesgo, según los intereses exclusivamente acentuados en la perspectiva financiera y cortoplacista de algunos directivos y accionistas del retail moderno.

Por otro lado, también nos percatamos en cuanto al Código de Ética Publicitaria del CONAR, la exposición en sus artículos de formulaciones éticas que se

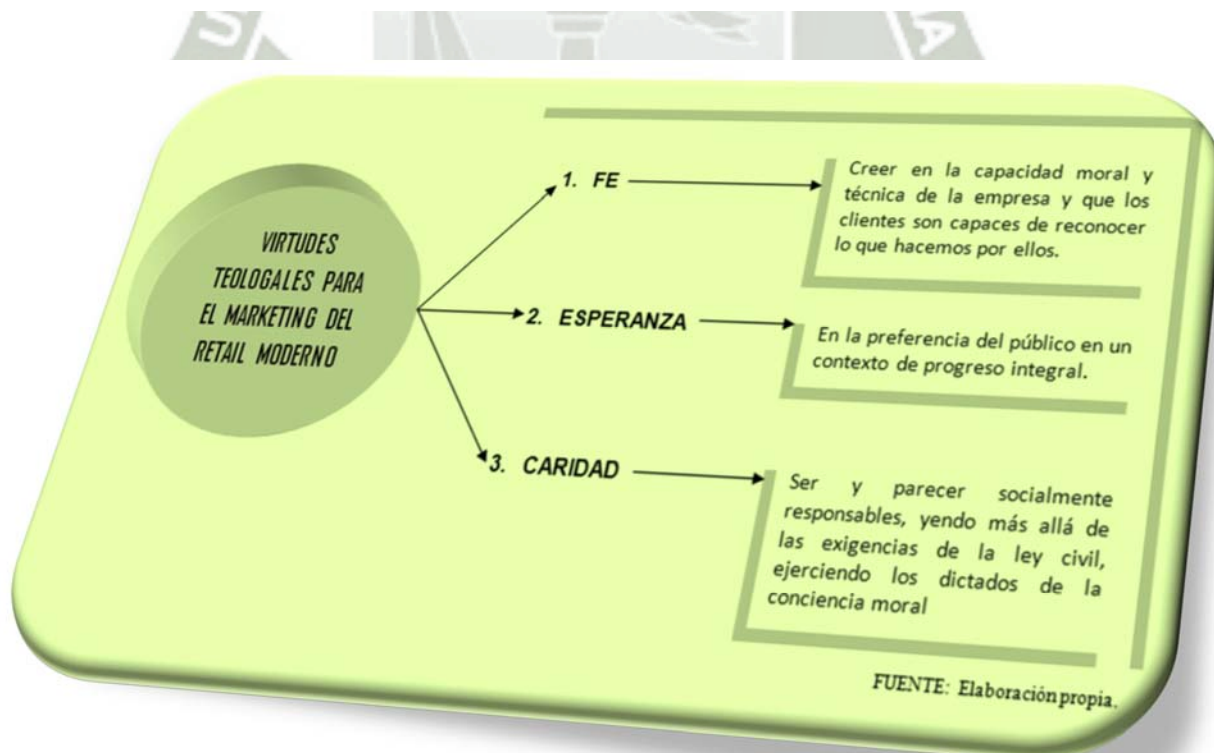
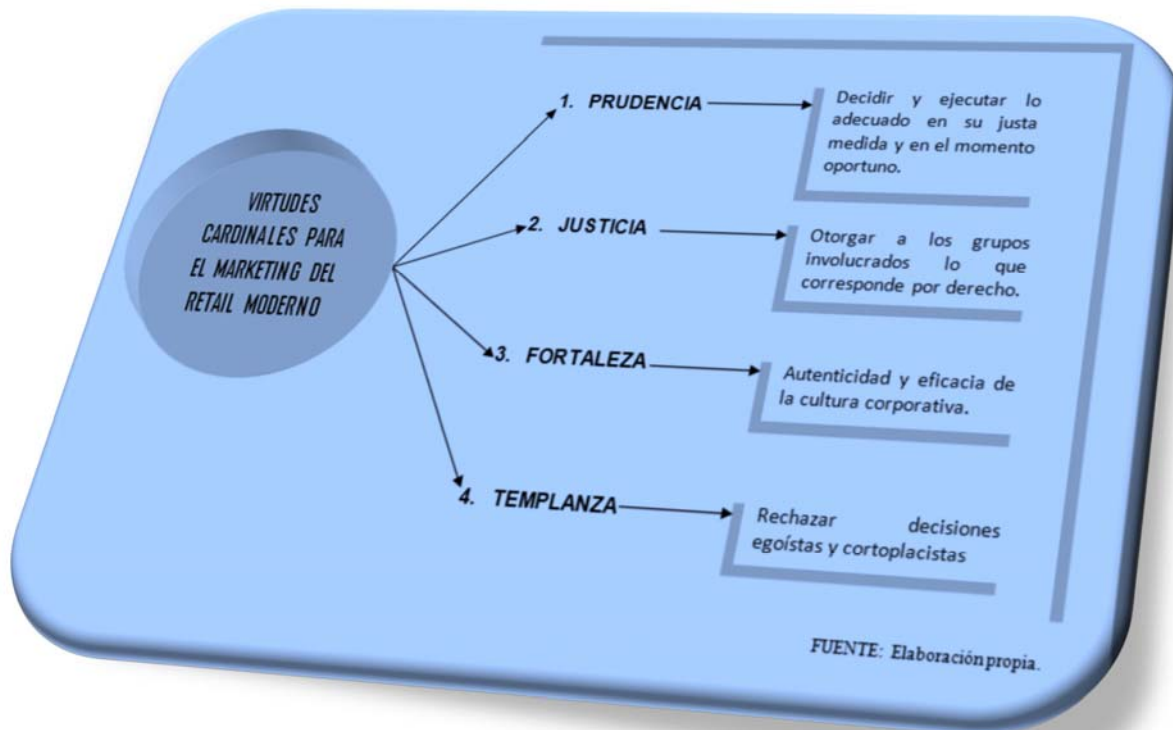
³⁶⁷ http://www.conarperu.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=34 (8,II,2013).

³⁶⁸ Juan XXIII (1963): Carta Encíclica “*Pacem in Terris*”, N°10, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_11041963_pacem_sp.html (8,II,2013).

prestan a la interpretación subjetiva. Esperemos que la exégesis de tales normas demuestre la intención fundamental de proteger al consumidor, y no se presten a actitudes diametralmente opuestas como favorecer o no sancionar a las empresas infractoras. Prosiguiendo con las virtudes cardinales, se presentan:

- o **FORTALEZA:** transmitir en el trato al cliente la solidez de nuestra cultura corporativa.
- o **TEMPLANZA:** no ceder a la tentación de presentar una imagen de la empresa, producto, servicio, marca que no coincida con la realidad.
- ***Virtudes teologales para el marketing del retail moderno:***
 - o **FE:** creer en el cliente, creer que el cliente es capaz de valorar nuestros productos y servicios.
 - o **ESPERANZA:** en que el cliente nos preferirá, porque valora nuestro trabajo, se da cuenta que trabajamos para el y buscamos su satisfacción.
 - o **CARIDAD.** ser una empresa socialmente responsable y que nuestros clientes nos vean como tal, que colaboramos con el desarrollo humano más allá de lo que pueda exigir la ley civil.

Presentamos, a continuación, dos esquemas correspondientes a las virtudes que nos presenta la moral, aplicadas a la realidad del Marketing 3.0 en el retail moderno:



En tal sentido, una empresa que ha institucionalizado la práctica habitual de valores en cada una de sus decisiones y procesos, y logra transmitir esa cultura a sus grupos de impacto, demuestra la posibilidad de actuar moralmente concatenando a ello el logro de la competitividad.

1.1.1. Los diez mandamientos del Marketing 3.0:

Según Kotler, Kartajaya y Setiawan existen diez mandamientos que incuestionablemente articulan marketing y valores. A continuación veamos y analicemos este decálogo³⁶⁹:

➤ 1° MANDAMIENTO: “Ama a tus clientes y respeta a tus competidores”

En los negocios, amar a los clientes significa ganarse su fidelidad aportándoles gran valor y llegando a lo más profundo de sus emociones y su alma. Cuando se enfatiza la emoción por encima de la razón los resultados son favorables³⁷⁰.

Al mismo tiempo, debes respetar a tus competidores, son los que permiten que el mercado aumente, porque sin ellos las industrias crecen más lentamente. Haciendo un seguimiento de nuestros competidores podemos conocer nuestras fortalezas y debilidades, así como las suyas; algo que puede resultar muy útil para nuestra empresa³⁷¹.

[Amar a los clientes también significa hacerse querer por ellos, respetando sus derechos de consumidor y en la medida de lo posible, ir más allá de ello. No se trata de ensayar posturas artificiales ante ellos para atraerlos, sino de ser

³⁶⁹ Basado en: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, págs. 198-206

³⁷⁰ Por ejemplo, «Campbell Soup Company», cambió el color de sus envases al rosa durante el mes de concienciación sobre el cáncer de mama y consiguió aumentar la demanda significativamente. En: Thompson, Stephanie (2006): “Breast Cancer Awareness Strategy Increases Sales of Campbell’s Soup: Pink-Labeled Cans a Hit with Kroger Customers”, Advertising Age, 3 de octubre, citado en: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 199

³⁷¹ Por ejemplo, «Unilever» en Vietnam proporciona formación en las mejores prácticas a todos los proveedores locales. Así éstos aprenden cuáles son los estándares de calidad y la tecnología que necesitan para alcanzarlos. Unilever también les proporciona apoyo financiero. De esta forma, la empresa se asegura el bajo coste de sus proveedores locales y gestiona la calidad al mismo tiempo. Existe la posibilidad que esos mismos proveedores trabajen para la competencia, pero la empresa lo permite ya que contribuye al desarrollo del mercado en general. En: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 199

conscientes del nivel de “relacionalidad”³⁷² que entra en juego al tratar con el cliente. Ciertamente se somete a prueba la capacidad de relacionarse con “otro yo” o con otro que, en efecto, es distinto al “yo”. En este sentido, las capacidades o talentos son apreciados como valores que ayudarán al ejercicio de la originalidad y honestidad en las relaciones con el cliente o, como preferimos llamarlo, “**Dignidad Adquirente**”³⁷³.

En pocas palabras, amar al cliente significa:

- *Considerarlo y tratarlo como merece:* dignidad adquirente del cual nuestro éxito depende.
- *Tener un contacto necesario:* prudencia.
- *Celebrar nuestro éxito con él:* premiar su preferencia.

En cuanto a las otras empresas que compiten con la nuestra en el mercado, el respeto hacia ellas radica en verlas como compañeras del rubro, que nos permiten mejorar día a día, buscando hacer mejor las cosas que ellas. Representan un reto de mejora continua en beneficio de nuestras dignidades operantes, dignidades adquirentes, de toda la compañía y de la sociedad en la cual nos insertamos.

En la línea de un amor sincero al cliente, veamos a continuación un fragmento del artículo “*Ser auténtico es ser verdadero*” de la consultora y coach de retail Sashka Krtolica³⁷⁴:

*[...] Parte del problema está en el objetivo de las empresas, que muchas veces consiste en generar beneficios a toda costa, reduciendo los costes para ofrecer un producto de **calidad mínima** por la que el cliente está dispuesto de pagar el precio establecido. Bueno no siempre es ese el objetivo, a veces no se persigue ganar margen sino volumen y cuota de mercado. Si se consigue “la suerte” de tener pocos competidores, la calidad puede ser aún menor y el precio mayor. ¡Qué bien!, porque se trata al fin y al cabo de recaudar cuanto más mejor. ¿Cómo es posible en*

³⁷² Se desea indicar con este término el conjunto de relaciones entre empresa y cliente.

³⁷³ Término elaborado para referirse a los clientes, resaltando, en primer lugar, su carácter de digno, con la finalidad de evitar cosificación y manipulación de la persona humana en cuanto ejerce el rol de cliente.

³⁷⁴ Sashka Krtolica es Profesora asociada en EADA (Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona), Consultora externa en Nexa y Editora del blog “Retail Awanzo”.

ese escenario que el cliente se crea que una marca lo hace por él, que piensa en él, que lo cuida?

*Es un problema que lleva tiempo existiendo. Las empresas lo han intentado paliar creando un departamento de marketing y campañas de comunicación y fidelización, gastándose millonadas en convencer que no, que no persiguen el beneficio propio sino el bienestar de sus clientes. Así hemos llegado a este punto de que **el cliente intenta descubrir la opción menos mala y se va decantando cada vez más por la de menor precio**, porque así tal vez se sienta menos estafado. Y se dice que el marketing murió, que ya no sirve. Pero el problema no es del marketing, sino de la verdad que hay detrás de las empresas que solo persiguen meterse en la mente del consumidor, pero no tienen en mente a sus clientes.*

*Las pocas marcas auténticas hoy en día son aquellas que, a parte de buscar una rentabilidad, piensan y realmente intentan crear beneficio para sus clientes, como por ejemplo, hacerle la vida más fácil. Y cuando esa preocupación es real y sus clientes se lo creen podemos hablar de marcas auténticas, originales, verdaderas. El cliente está **encantado de su compra porque además es una forma de apoyo**. Es como votar a los suyos, a los que le han hablado en su idioma, a los que tienen un proyecto beneficioso y se establece una conexión. Pero para que los clientes amen a las marcas, **las marcas deben primero amar a sus clientes** y además tiene que ser de **verdad**.³⁷⁵ Porque es cierto que el marketing ya no sirve, no sirve para engañar.*

Se trata, pues, de un amor recíproco basado en la verdad. La verdad en cuanto a ser sincero y original, libre de toda postura convenenciera y artificial, libre de engaños disfrazados de beneficios, que al ser detectados por las dignidades adquirentes castigarán al negocio con su poder de decisión, optando por otra alternativa que sí satisfaga honradamente sus expectativas. En cuanto al amor del cliente hacia la empresa, esa es la lealtad a la marca.

Este primer mandamiento del Marketing 3.0 se relaciona directamente con la exigencia a la vivencia de las virtudes de la fe, caridad y la justicia]

³⁷⁵ <http://www.retail.awanzo.com/2012/09/25/ser-autentico-es-ser-verdadero/> (24,IX,2012).

➤ **2° MANDAMIENTO: “Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación”**

Los competidores crecen en número e inteligencia, y lo mismo ocurre con los clientes. Si no eres sensible a este hecho y eres incapaz de prever los cambios, tu empresa se quedará obsoleta y puede incluso que llegue a desaparecer³⁷⁶.

[Si el propósito es satisfacer lo más plenamente posible a las dignidades adquirentes, dicha satisfacción debe, además, identificarse con las sorpresas positivas, en otros términos, buscar la innovación constante, estar atento a las nuevas tendencias y, más aún, propiciar el cambio siendo innovador de ruptura, estableciendo tendencias tipo acorde a la exigencia de valores que plantea cada período de tiempo; por ejemplo, la urgente necesidad del cuidado del medio ambiente.

Es así que el retail actual se transforma, debido a la incorporación de nuevas tecnologías y el viraje en los hábitos de consumo de las personas. Un informe de **Boston Consulting Group (BCG)** detalla las diez tendencias que están transformando de arriba abajo la industria del retail:

1. Consumidores fuertes y exigentes

Con el actual acceso a información sobre producto, comparativa de precios y opiniones de otros clientes sobre el mismo, los consumidores pueden tomar decisiones informadas así como compartir ampliamente sus quejas. Los retailers deben añadir un valor significativo a lo que los clientes pueden encontrar por sí mismos, tanto online como en la tienda.

2. Conectividad ubicua

La disponibilidad de conectarse a la Red en el trabajo, en casa o incluso por la calle convierte a los consumidores en clientes a tiempo completo. Muchas de las compras que hacen las realizan a través del canal online y las ventas pueden dispararse por el creciente número de smartphones en el mercado, que se multiplicarán hasta finales de la década.

3. Mercado local, sostenibilidad creciente

Los compradores quieren consumir de forma responsable y sostenible y hacerlo en establecimientos locales. Además, los clientes quieren pruebas del origen orgánico de lo que compran. No obstante, todavía está por ver si

³⁷⁶ Por ejemplo, «Toyota» se convirtió en un innovador de ruptura al percibir las tendencias medioambientales del mercado, lanzando su modelo de automóvil híbrido “Pirus” en Japón (1997) y luego hizo el lanzamiento mundial en 2001. Ver: <http://www.toyotaperu.com.pe/priusc/>

ese mismo comprador estará dispuesto a pagar más por un producto sostenible.

4. Aumento de datos de los consumidores

Puntos de venta, redes sociales, páginas web corporativas y URL de seguimiento generan una gran cantidad de datos de los consumidores. No obstante, sólo unos pocos retailers son capaces de explotar todo el valor potencial de esa información. Llevará tiempo, porque el volumen de datos todavía crece a un ritmo más elevado que el de la habilidad de procesarlos.

5. Nueva era del marketing

Con más datos de los consumidores, sus actividades online y sus patrones de compra, los retailers deben ser capaces de crear más campañas de marketing personalizadas. Además, estas iniciativas tendrán que estar bien estudiadas y calibradas, porque el consumidor es cada vez menos tolerante a acciones de marketing erróneas.

6. Retailing científico

Aplicando algoritmos inteligentes y estudiados análisis al gran volumen de datos que reciben de múltiples fuentes, las compañías pueden optimizar cualquier aspecto de su negocio, incluyendo, entre otros, precios, espacio en el almacén, abastecimiento o personal.

7. Poder creciente del retailer

Los retailers de mayor tamaño, los que más facturan, tienen más poder sobre los proveedores. No obstante, en muchas categorías, el creciente poder del retailer podría inclinarse en favor de los grandes actores de la Red.

8. Maduración de las tecnologías de retail

Un gran abanico de tecnologías está permitiendo a las compañías racionalizar las funciones del almacén e incrementar su eficiencia, ayudando a compensar el aumento de los costes laborales. Aunque el ahorro de costes es parte de la solución para los retailers que trabajan offline, no alterarán de forma drástica la economía relativa entre las transacciones realizadas en tienda y las hechas en la Red.

9. Límites difusos entre canales, formatos y marcas

Más que pensar en canales, los consumidores simplemente son oportunistas. Si tienen la necesidad y pueden cumplirla fácil y convenientemente lo harán. No se plantearán porque en un Starbucks hay libros o porque en una farmacia venden comida.

10. Economía de tienda

El auge del comercio online ha hecho descender el tráfico en tienda, forzando a los retailers a replantearse el coste del inmueble en el que se encuentra su punto de venta. ¿Qué valor tendrá una tienda física en el futuro y para qué servirá? La respuesta será muy distinta según la categoría y localización del punto de venta³⁷⁷.

Como podemos observar, estas diez tendencias se encuentran enmarcadas en el espíritu de la centralidad en el cliente, a partir del principio inalienable de la dignidad humana y el valor de la innovación. Por lo que se puede afirmar, que la

³⁷⁷ Tendencias citadas en: <http://www.modaes.es/entorno/20121017/diez-tendencias-que-transforman-el-negocio-del-retail.html> (17,X,2012).

ética-moral articulada al estudio de mercados permitirá satisfacer mejor a las dignidades adquirentes, en cuanto se colmen exigencias a partir de un verdadero interés en las personas, que dista años luz de un enfoque limitado a la mera acción de venta.

En esta línea, una clara muestra de interesarse por los cambios y la actualización de la empresa específicamente en el campo del marketing, nos referimos a la modalidad, en boga actualmente, del **Neuromarketing**, que *“se refiere al estudio del funcionamiento del complejo proceso de la comunicación entre el ser humano vendedor y el ser humano cliente; ambas partes, en definitiva, son personas y, como tales, tienen una serie de necesidades en función de la interpretación de la realidad que cada uno construye. La interpretación de la realidad y el nivel de satisfacción o insatisfacción de las partes se vinculan, en forma directa, con los ideales, ilusiones, valores y creencias que a lo largo de la vida se depositan en la mente”*³⁷⁸.

Por tanto, se trata de *“indagar qué está pasando en el cerebro de un cliente ante los diferentes estímulos que recibe, lo cual brinda un campo de estudios mucho más potente que el que suministró el marketing tradicional debido a sus limitaciones para explorar los mecanismos meta-conscientes, que son los que determinan más del 90% de las decisiones de los clientes”*³⁷⁹. En tal sentido, la tarea del retail que ofrece el producto y/o servicio, ha de radicar en proporcionar a la dignidad adquirente aquello que favorezca en ella, la percepción positiva, agradable, satisfactoria mediante el trato y los productos y servicios adecuados, sin buscar algún tipo de manipulación del cliente en favor de la empresa. ***Se debe entender al Neuromarketing, fundamentalmente en relación al Marketing 3.0, en cuanto qué valores y en qué forma se los presento a la dignidad adquirente, para colmar plenamente sus expectativas y, en lo posible, superarlas.***

³⁷⁸ Arteaga Requena, Ramiro; Malfitano Cayuela, Óscar; Romano, Sofía E. y Scínica, Elsa B. (2010): “Neuromagia. Integración de la Ingeniería Médica y el Marketing”, en: *op.cit.*, pág. 50

³⁷⁹ Braidot, Néstor (publicado el 22,IV,2012): Artículo “Nueromarketing: Cómo “llegar” a la mente del mercado”, en: www.braidot.com (Braidot Business & Neuroscience), citado en: <http://www.peru-retail.com/noticias/neuromarketing-como-rllegarr-a-la-mente-del-mercado.html> (1,II,2013).

El Neuromarketing se ocupa de analizar las sensaciones que experimenta el consumidor durante el proceso de compra de un producto o servicio; para tal fin, se utiliza la tecnología informática integrada a la resonancia magnética y a la tomografía computarizada. Como filosofía metodológica, integra diferentes ciencias, disciplinas científicas, metodologías, técnicas y nuevos pensamientos recreados de: neurociencia, marketing, pensamiento sistémico, programación neurolingüística, modelos mentales inteligencias múltiples, ontología del lenguaje, física cuántica, administración general³⁸⁰.

Cuando se utiliza la resonancia magnética funcional por imágenes (fMRI), cada exploración permite ver cómo y dónde se activa el cerebro ante cada estímulo mientras éste trabaja. Imagine el lector el alcance de esta metodología ya que, según las zonas cerebrales que se activen, podemos indagar (entre muchos otros aspectos):

- *Cuáles son los atributos de un producto o servicio que generan aceptación, rechazo o indiferencia. Esto puede hacerse con conocimiento de marca y en test a ciegas, tal como lo hizo Read Montagne en Estados Unidos con Coca Cola y Pepsi.*
- *El nivel de aceptación (pre test) y recordación (pos test) de un comercial, en cualquiera de sus formatos: televisión, radio, gráfica, vía pública, etc., y el grado de impacto de cada una de sus partes, tanto en los aspectos neurosensoriales como en los relativos a los mecanismos de atención, emoción y memoria.*
- *La fuerza de los apegos emocionales a una marca en particular.*
- *Los estímulos que deben implementarse en un punto de ventas para incentivar las compras*³⁸¹.

En efecto, el Neuromarketing debe ser usado como herramienta mercadotécnica del retail moderno para satisfacer mejor a las dignidades adquirentes, a través del **acierto** en el producto y/o servicio que se expende, mas no a través de la **manipulación** como, por ejemplo, podría desviarse en una especie de **publicidad o influencia subliminal**³⁸² sobre el cliente.

³⁸⁰ Arteaga Requena, Ramiro; Malfitano Cayuela, Óscar; Romano, Sofía E. y Scínica, Elsa B. (2010): “Neuromagia. Integración de la Ingeniería Médica y el Marketing”, en: *op.cit.*, pág. 51

³⁸¹ Braidot, Néstor (2012): *op.cit.*, citado en:

<http://www.peru-retail.com/noticias/neuromarketing-como-rllegarr-a-la-mente-del-mercado.html> (1,II,2013).

³⁸² La «**publicidad subliminal**» intenta manipular a las personas a nivel inconsciente sin que ellas se den cuenta de lo que ocurre. Se pretende crear o aumentar el deseo para tal o cual producto mediante un mensaje publicitario que la persona no percibe conscientemente. Por ejemplo, en un cine se introducen dentro de la proyección de una película escenas de personas gozando de tal o cual bebida gaseosa. Estas

Este mandamiento se encuentra directamente relacionado con la exigencia a la práctica de las virtudes de la *prudencia* y la *justicia*]

➤ **3° MANDAMIENTO: “Cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres”**

En marketing, la reputación de la marca lo es todo. Si dos productos tienen la misma calidad, la gente tiende a comprar aquél cuya reputación es mejor. Las empresas deben posicionar y diferenciar claramente el nombre de su marca ante su mercado objetivo³⁸³.

[El prestigio no se compra, se gana. Una vez obtenido, se cuida y se busca hacerlo crecer aún más: esta es la verdadera fortaleza de una empresa, de una marca. El trato con los clientes y todo el proceso de crear valor para ellos, debe orientarse a crear en los consumidores la “insistencia de marca”³⁸⁴.

La pureza del nombre comercial ha de favorecer a la concreción de la señalada insistencia como resultado de la aplicación de sistemas de calidad en cada uno de sus procesos organizacionales, retribuido por el público fiel que siempre solicita determinados productos y servicios de la misma marca o corporación: *“El poder que hay detrás de un nombre comercial en el que los consumidores insisten es innegable. Y todo empieza con una promesa: la promesa de entregar*

escenas pasan por la pantalla tan rápidamente que las personas no son capaces de haberlas visto. En la medida que avanza la película, surge en ellas el deseo de comprar la bebida en mención. Desde el punto de vista de la ética, este tipo de publicidad no es aceptable. No ofrece al consumidor la posibilidad de examinar el contenido de lo que le está afectando. En: Schmidt, Eduardo (1997): *op.cit.*, pág. 198

³⁸³ Según un estudio denominado «**El consumidor opina**», elaborado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico en conjunto con la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), Tottus fue la compañía mejor valorada en relación a “Prácticas empresariales transparentes hacia el consumidor”[...] La cadena supermercadista a cargo del grupo Falabella recibió una puntuación de 3,43, en una evaluación cuyo mínimo era 0 y el máximo era de 5 puntos [...] En: <http://www.peru-retail.com/noticias/tottus-compania-mejor-valorada-en-transparencia-hacia-el-consumidor-en-peru.html> (publicado el 20, XII, 2012), citado el 5,II,2013. Por otro lado, «**The Body Shop**» es uno de los principales ejemplos a nivel mundial de negocio con valores. La empresa británica es conocida por su práctica de comprar ingredientes naturales de comunidades desfavorecidas de todo el mundo, probablemente la mejor forma de conseguir recursos y erradicar la pobreza a un tiempo[...] Como resultado, L’oreal, la mayor empresa cosmética del mundo, adquirió la compañía en una negociación extraordinaria que generó una plusvalía del 34,2 %. En: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 201

³⁸⁴ Dentro de las marcas preferidas es el subconjunto más exclusivo –son esos productos y servicios que la gente pide-. Estos nombres comerciales son tan fiables que los consumidores están dispuestos a pagar más por ellos o a ir a buscarlos donde sea. No lo sustituirán por otro. En: Robinette, Scott; Brand, Claire & Lenz, Vicki (2001): *“Marketing Emocional. El método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida”*, Gestión 2000, Barcelona, pág. 51

valor al consumidor”³⁸⁵. Como vemos, el carácter relacional del marketing se realiza en una fidelidad mutua.

Las marcas poderosas reafirman su poder en cada una de las fases de una relación con un cliente. Hacen que sea sencillo:

- o Adquirir nuevos clientes
- o Retener y cultivar a los que ya son clientes.
- o La *venta cruzada*³⁸⁶ de productos y servicios complementarios.
- o Conseguir buenas referencias de sus clientes.
- o Mantener a raya a los competidores.
- o Recuperar a los clientes que les han abandonado³⁸⁷.

Cuidar el prestigio e incrementarlo, significa “enamorar a los clientes” con la verdad del producto y/o servicio, buscando integrar en el poder del prestigio a la dignidad adquirente, que descubrirá la bondad de marca ofrecida y adquirida. Tal integración del cliente, se refiere a hacerla parte de un mundo de prestigio del cual goza la corporación, gracias a la preferencia práctica y selectiva de la dignidad adquirente. Lo que, a su vez, quiere decir que el cliente retribuye el valor a la empresa con su discernida y gentil preferencia.

Por consiguiente, este mandamiento se encuentra directamente relacionado con la exigencia a la práctica de la virtud de la fortaleza]

³⁸⁵ Robinette, Scott; Brand, Claire & Lenz, Vicki (2001): *op.cit*, pág. 52

³⁸⁶ Se llama «**venta cruzada**» (del inglés cross-selling), a la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Su objetivo es aumentar los ingresos de una compañía. Así, a una persona que va a comprar un teléfono móvil recibe la recomendación de comprar también una funda, un cargador para el coche o un soporte para utilizarlo como GPS [...] No se trata de forzar al cliente a que compre más cosas de las que tenía, sino de "facilitarle" las cosas, ofrecérselo en bandeja, pero sin que se sienta presionado a realizar esa compra. Un Requisito indispensable para desarrollar esta acción de cross-selling es disponer de una ficha del cliente con los artículos que más compra y/o los comprados recientemente. Algunos programas de gestión incorporan fichas detalladas de clientes con esta información, visible a la hora de cerrar la venta, de tal forma que la empresa sólo tiene que ocuparse de identificar los productos susceptibles de ser cruzados. En: <http://www.oem.com.mx/diariodelsur/notas/n1718573.htm> (5,II,2013).

³⁸⁷ Robinette, Scott; Brand, Claire & Lenz, Vicki (2001): *op.cit*, pág. 52

➤ **4° MANDAMIENTO: “Los clientes son diferentes, dirígete primero a aquellos a los que más puedas beneficiar”**

Éste es el principio de la *segmentación*³⁸⁸. No tienes que dirigirte a todo el mundo, sino a quienes están más dispuestos a comprar y beneficiarse de la compra y la relación contigo.

[La mayoría de mercados están compuestos por cuatro niveles:

- 1- Un **segmento global** que desea productos y características globales, y está dispuesto a pagar más por ellos.
- 2- Un «**segmento glocal**» que demanda productos de calidad global pero con características locales a precios relativamente menores.
- 3- Un **segmento local** que quiere productos con características locales a precios locales.
- 4- El **segmento situado en la base de la pirámide**, que sólo se puede permitir comprar los productos más baratos que existan. Es el segmento más apropiado para el Marketing 3.0³⁸⁹.

De esta manera, se pone en evidencia la estrategia general de la empresa: “[...] *identificar el conjunto particular de problemas sociales ante los cuales se encuentra mejor equipada la empresa, para ayudar a resolver y del que puede obtener el mayor beneficio competitivo*”³⁹⁰. En este sentido, el modo de ser y hacer empresa del retail moderno esté integrado a la RSC como trabajo de todos los días, de modo que se torna complicado diferenciarla de las operaciones cotidianas de la empresa, específicamente en su retail marketing³⁹¹.

³⁸⁸ «**Segmentación de mercados**» es el acto de decidir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento, los cuales podrían requerir diferentes productos o mezclas de marketing. Una vez identificados los grupos, la *determinación de mercados meta* evalúa qué tan atractivo es cada segmento de mercado y selecciona uno o más segmentos a los que puede ingresar. El *posicionamiento en el mercado* consiste en decidir cómo servir mejor a los clientes meta – establecer el posicionamiento competitivo y crear un plan de marketing detallado. En: Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008): *op. cit.*, pág. 193

³⁸⁹ Gunter, Marc (2006): “Compassionate Capitalism at Timberland”, *Fortune*, 8 de febrero, citado en: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 202

³⁹⁰ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): “*op. cit.*”, pág. 15

³⁹¹ «**Holcim**» [empresa Suiza líder en fabricación y distribución de cemento, árido, hormigón y mortero. Tiene acciones en más de 70 países en todos los continentes], atiende la necesidad de los más pobres de conseguir una vivienda asequible en Sri Lanka. La empresa colabora con una institución de microfinanciación para construir casa-tienda: casas diseñadas para albergar a la vez un pequeño negocio. Holcim considera que

En consecuencia, este mandamiento se encuentra directamente relacionado con la exigencia a la ejecución de las virtudes de la prudencia y caridad]

➤ **5° MANDAMIENTO: “Ofrece siempre un buen envase a un precio justo”**

No deberíamos vender nada de mala calidad a un alto precio. El verdadero marketing es un marketing justo, donde el precio es acorde con el producto. Nuestros clientes nos abandonarán si les damos un producto de baja calidad enmascarado como un producto bueno³⁹².

[Estar respaldado por un *Sistema Integrado de Gestión*³⁹³ que certifique la calidad de nuestros productos, ayudará en la consolidación de nuestra imagen y ser empresarial responsables ante el público. Un lema de filosofía del retail moderno comprometido con la comunidad, sería “Ser y parecer”; es decir, presentar una imagen integrada y preocupada por satisfacer de la mejor manera a nuestras dignidades adquirentes e impactar positivamente en la sociedad y, en efecto, vivir una cultura empresarial acorde con las cualidades presentadas en la imagen. Por tanto, donde imagen corporativa se identifique con responsabilidad activa que, a su vez, consolide la identidad empresarial.

Por lo tanto, este mandamiento se encuentra directamente relacionado con la exigencia a la práctica continua de las virtudes de la justicia y templanza]

estos consumidores se renta baja serán el mercado del futuro a medida que vayan ascendiendo por la pirámide económica. En: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): “*op. cit*”, pág. 202

³⁹² «Unilever» [empresa multinacional británico-neerlandesa creada en 1930 como resultado de la fusión de Margarine Unie, Compañía holandesa de margarina, y Lever Brothers. Está presente en varios países de Latinoamérica, entre ellos Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, Provincia la Meridian, Pan-Arab; también en México, Estados Unidos, Canadá, y toda la región Centroamericana] intenta bajar el precio de la sal yodada para sustituir la sal sin yodo que se utiliza en Ghana [...] Gracias a su experiencia en la comercialización de productos de consumo, Unilever ha introducido los envases individuales para ofrecer productos asequibles. En: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): “*op. cit*”, pág. 203

³⁹³ Un «**Sistema Integrado de Gestión**» (SIG) cubre todos los aspectos de la organización, desde el Aseguramiento de la calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente, pasando por el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de prevención de la contaminación y prevención de los riesgos de salud y seguridad ocupacional, logrando con ello [en parte] ser socialmente responsable [ya que no agota a este tipo de responsabilidad]. Actualmente se considera que una organización se gestiona con Sistemas Integrados cuando cumple los requisitos de las normas: ISO 9001: 2008, OHSAS: 18001: 2007, ISO 14001: 2004 e ISO 26000 y tiene implementados estos sistemas. En: <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/diplomados/ampliacionx.php?iddiplomado=76> (5,II,2013).

➤ **6° MANDAMIENTO: “Muéstrate siempre localizable y lleva la buena nueva”**

No hagas que a tus clientes les resulte difícil encontrarte. En la economía del conocimiento global de hoy en día, el acceso a la información e Internet es imprescindible. Pero la brecha digital sigue siendo un problema en todo el mundo. Las empresas que sean capaces de salvar esta brecha incrementarán su base de clientes³⁹⁴.

[Es imprescindible nuestra presencia en todos los medios necesarios para que la gente nos conozca, evalúe, de algún modo, nuestra cultura organizacional y se interese por nuestros productos y servicios. Por ello, se debe abarcar *redes sociales de internet, e-commerce*³⁹⁵, *códigos QR*³⁹⁶, y todo medio acorde a la tecnología disponible. Pero, además, es fundamental hacernos accesibles al público que tiene menos posibilidades de interactuar con la tecnología, brindándoles la oportunidad del acceso a ella o a través de medios más simples,

³⁹⁴ **Hewlett-Packard** [más conocida como **HP**, es una de las mayores empresas de tecnologías de la información del mundo, esta empresa estadounidense con sede en Palo Alto, California. Fabrica y comercializa hardware y software, además de brindar servicios de asistencia relacionados con la informática. La compañía fue fundada en 1939 por William Hewlett y David Packard, y se dedicaba a la fabricación de instrumentos de medida electrónica y de laboratorio. Actualmente es la empresa líder en venta de computadoras personales e impresoras en el mundo], desde el 2005 colabora con socios de diferentes sectores para llevar la tecnología de la información a los países en desarrollo [...] la empresa se dirige a las comunidades de renta baja, que considera su mercado futuro. En: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): “op. cit”, pág. 204

³⁹⁵ «**e-commerce**», es la parte de e-business aplicada a las transacciones comerciales. El e-commerce es, básicamente, el uso de medios electrónicos, para realizar la totalidad de actividades involucradas en la gestión de negocios: ofrecer y demandar productos y/o servicios, buscar socios y tecnologías, hacer las negociaciones con su contraparte, seleccionar el transporte y los seguros que más le convengan, realizar los trámites bancarios, pagar, cobrar, comunicarse con los vendedores de su empresa, recoger los pedidos; es decir todas aquellas operaciones que requiere el comercio” [...] Quizás el tipo de comercio electrónico (e-commerce) más difundido es el carrito de compras, es en el cual el cliente selecciona los productos que quiere comprar, ingresa sus datos, y envía el pedido. El pago puede ser tanto por los medios tradicionales, o directamente puede ser realizado en línea (el cliente ingresa su número de tarjeta de crédito, se verifican sus datos, y se debita automáticamente el importe de la operación de su cuenta). Este tipo de e-commerce, es a la fecha el más popular y gran número de empresas en la red lo manejan. En: <http://partesfotoreflex.com/e-commerce.html> (6,II,2013).

³⁹⁶ Los «**códigos QR**» son *códigos de barra bidimensionales* que contienen un vínculo directo a la página web de un producto o servicio. Los códigos pueden ser utilizados para comprar tickets para un evento directamente a partir de un anuncio o para proporcionar información de mercado actualizada al minuto desde la página financiera de un periódico [...] En una definición más técnica, un *código QR* (Quick Response Barcode) es un sistema para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional creado por la compañía japonesa Denso-Wave en 1994; se caracterizan por los tres cuadrados que se encuentran en las esquinas y que permiten detectar la posición del código al lector. La sigla “QR” se derivó de la frase inglesa “Quick Response” pues el creador aspiraba a que el código permitiera que su contenido se leyera a alta velocidad. Los códigos QR son muy comunes en Japón y de hecho son el código bidimensional más popular en ese país. En: <http://www.esan.edu.pe/qv/> (6,II,2013).

que les permitan interactuar con nosotros para poder atender sus variados requerimientos.

Este mandamiento tiene que ver, por obvias razones, con la exigencia a la práctica constante de las virtudes de la fortaleza y caridad por parte de la empresa]

➤ **7° MANDAMIENTO: “Consigue clientes, consérvalos y haz que crezcan”**

Una vez que hayas conseguido clientes, mantén una buena relación con ellos. Intenta conocerlos personalmente, uno por uno, para crearte una imagen completa de sus necesidades, sus deseos, sus preferencias y su comportamiento. A continuación, haz que crezca su participación en tu negocio (son los fundamentos de la gestión con los clientes CRM). Se trata de atraer al tipo adecuado de clientes, que seguirán comprando tus productos porque están profundamente satisfechos a nivel racional y emocional. Puedes conseguir que se conviertan en tus mejores defensores mediante el boca a boca³⁹⁷.

[“Los estudios demuestran que hay una correlación positiva entre la retención de un cliente y la percepción que el cliente tiene de que la empresa es accesible y se preocupa por él. Y una empresa es accesible y atenta en la medida en que lo son sus empleados”³⁹⁸. Por ello, la clave de una buena atención al cliente se encuentra en todos los valores, capacitación y, en general, en el trato que los directivos de la empresa infunden, procuran y tienen para con sus dignidades operantes que, ciertamente, serán reflejadas en su relación con las dignidades adquirentes:

³⁹⁷ «PetSmart Charities» [organización independiente, sin fines de lucro, que crea y apoya programas que permitan salvar la vida de las mascotas sin hogar, crear conciencia de las cuestiones de bienestar de los animales de compañía y promover relaciones saludables entre las personas y las mascotas a través de: Adopción, esterilización/castración iniciativas, los programas de ayuda de emergencia, el programa de Rescate de Waggin] ha salvado la vida de millones de animales de compañía sin hogar gracias a sus centros de adopción [...] La empresa demuestra que se preocupa por los animales, lo que toca la fibra sensible de los consumidores y los fideliza. En: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 204

³⁹⁸ Robinette, Scott; Brand, Claire & Lenz, Vicki (2001): *op.cit.*, pág. 81

“Las empresas que poseen un servicio de atención al consumidor de alto nivel saben que proporcionarle una experiencia sofisticada estimula la lealtad y mejora los resultados de las ventas y de los beneficios. No hay fórmula mágica, sólo algunas cosas muy básicas. Las empresas que destacan en la atención al consumidor suelen invertir bastante en el entrenamiento de los empleados en programas de talento y gestión. Ellas también suelen tratar bien a los trabajadores dándoles incentivos, planes sólidos de carrera, además de otros beneficios”³⁹⁹.

Aquí se pone a prueba el **carácter profundamente relacional** del marketing y todo el hacer empresarial, ya que se trata de individualizar inteligentemente el trato a cada dignidad adquirente. Esto permitirá conocer de la mejor manera por cuáles necesidades, deseos, preferencias se inclina nuestro cliente; así, buscar los productos y servicios adecuados para satisfacer plenamente sus requerimientos y continuar fidelizándolo y, a su vez, el mismo cliente satisfecho atraiga a otras personas hacia nuestra marca. Se trata de entablar una seria amistad con las personas (futuros clientes asiduos o clientes que se escoja fidelizar aún más), de tal modo que dicha amistad se extienda al nivel de la marca: *“Los consumidores acabarán teniendo una opinión [y experiencia] tan buena de la empresa que las relaciones empresariales empezarán a parecer relaciones personales. La gente confía, busca y apoya las marcas de una manera similar a como lo hace con determinadas amistades”⁴⁰⁰.*

Por consiguiente, este mandamiento se encuentra directamente relacionado con la exigencia a la institucionalización de las virtudes de la **fe** y la **esperanza**]

➤ **8° MANDAMIENTO: “Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios”**

Sea cual sea tu negocio, has de tener un espíritu de servicio al cliente. El servicio debe convertirse en una vocación y no en una obligación. Atiende a tus clientes

³⁹⁹ Artículo “Quiere mejorar el servicio de atención al cliente trate mejor a sus trabajadores”, en Wharton Business School (publicado el 6,IV,2012), citado en: <http://www.peru-retail.com/noticias/quiere-mejorar-el-servicio-de-atencion-al-clienter-trate-mejor-a-sus-trabajadores.html> (1,II,2013).

⁴⁰⁰ Robinette, Scott; Brand, Claire & Lenz, Vicki (2001): *op.cit.*, pág. 54

con sinceridad y unja total empatía, y ellos se llevarán con seguridad un recuerdo positivo de la experiencia⁴⁰¹.

[Algunas maneras de tratar a las dignidades adquirentes en el retail moderno a un nivel personalizado son:

TRATO A NIVEL PERSONALIZADO		
NOTAS PERSONALIZADAS	REGALOS O GESTOS SIGNIFICATIVOS	ALGÚN PRODUCTO GRATUITO O AL GÚN OTRO PRIVILEGIO ESPECIAL
Reconociendo algún hito o expresando agradecimiento.	Que no tengan que ver con una compra sino que sean detalles para demostrarles simplemente que «lo apreciamos» [Así evitar sospechas en el cliente sobre un interés morbosos]	Sobre todo si éste está hecho a medida de aquello que la empresa sabe que el cliente valora y compra (Neiman Marcus ⁴⁰² , por ejemplo, ofrece noches privadas a sus mejores clientes para que puedan realizar sus compras, enviando señales claras de que esta gente ha ganado algunos extras exclusivos).

FUENTE. Robinette, Scott; Brand, Claire & Lenz, Vicki (2001): *op.cit.*, pág. 62 (Diseño propio).

De modo que la integridad de la marca penetre indeleblemente en la mente y el corazón de las personas, que experimentan nuestro estilo de ser y hacer empresa del retail hodierno.

Este mandamiento tiene que ver, en efecto, con la exigencia a la puesta en marcha constante de las virtudes de la **fortaleza** y la **justicia** por parte de la empresa]

⁴⁰¹ El Grupo **Supermercados Wong** [en Perú] ha construido tomando como base fundamental a la familia, esta fue un activo estratégico que ha servido de núcleo para construir su éxito empresarial. Existen, además, características clave de la misma, como la veneración extrema del trabajo, el respeto a las decisiones de líder familiar y empresarial, y el intenso respeto por el cliente [y sus colaboradores]. En: García Vega, Emilio (2011): *“Una aproximación al Retail Moderno”*, Universidad del Pacífico, Lima, Perú, pág. 59. Al menos, esta es la grata impresión que dejó la administración anterior de este supermercado, hoy se encuentra a cargo de la chilena Cencosud.

⁴⁰² «**Neiman Marcus**» es una lujosa tienda por departamentos, operada por Neiman Marcus Group en los Estados Unidos. La empresa tiene su sede en Dallas, Texas, y compite con las otras tiendas departamentales exclusivas como Barneys New York, Saks Fifth Avenue, Nordstrom, Lord & Taylor y Bloomingdale's. The Neiman Marcus Group también opera a la tienda exclusiva Bergdorf Goodman y se especializa en la tienda por departamentos en la Quinta Avenida de la Ciudad de Nueva York y una directa división de mercadeo, Neiman Marcus Direct, en la cual opera en Internet y un catálogo bajo los nombres Horchow, Neiman Marcus y Bergdorf Goodman.

➤ **9° MANDAMIENTO: “Perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, coste y entrega”**

Cumple siempre todas las promesas que hayas realizado a tus clientes, proveedores y socios de canal. Nunca intentes engañarles ni seas deshonesto en cuanto a la calidad, cantidad, tiempo de entrega o el precio de tus productos o servicios⁴⁰³.

[Se refiere a retroalimentar y mejorar la estrategia organizacional con todos sus procesos internos e impactos. En otras palabras, se trata de extender las relaciones responsables a todos los grupos de impacto. En tal sentido, para estar bien con los clientes se debe, además, ser respetuoso y honesto con los proveedores y socios, que también colaboran con nuestra eficiencia corporativa, experimentada y valorada por nuestras dignidades operantes, dignidades adquirentes y la sociedad.

Es desde tal exigencia donde entran en juego con más claridad las 4R's del Retail Marketing:

Aquí cobran importancia las variables funcionales del retail: *cobertura geográfica, nivel de servicios, ambiente de compra, calidad y variedad, y percepción de precio*. Pero la elección tiene un costo psíquico; por ejemplo, se aprecia la proximidad, pero se deja de lado el nivel de servicio que tendría otra tienda más alejada. Durante la compra en la tienda, el comprador evaluará si encuentra la marca que buscaba, si el precio percibido y lo encontrado cumplen con sus expectativas. Sin embargo, el acto de compra continúa. Luego que el comprador eligió, es necesario que el proveedor tenga en cuenta los valores emocionales de su oferta para construir un vínculo de largo plazo. El acto de compra continúa incluso cuando el comprador se retira de la tienda.

Todo comprador necesita encontrar en el proveedor:

⁴⁰³ «S.C. Johnson» [SC Johnson & Son, Inc. (comúnmente conocida como SC Johnson and Johnson SC), anteriormente conocida como SC Johnson Wax (y previamente, Johnson Wax), es una empresa estadounidense de propiedad privada, fabricante global de artículos de limpieza para el hogar y otros productos químicos de consumo, con sede en Racine, Wisconsin. tiene operaciones en 72 países y sus marcas se venden en más de 110), es conocida por realizar negocios con proveedores locales. Trabaja con agricultores locales para mejorar la productividad y la entrega de productos. Para asegurarse un suministro sostenible de pelitre [planta que sirve para la elaboración de insecticidas], por ejemplo, la empresa contrata a agricultores de Kenia. En colaboración con la organización KickStart y el Consejo de Pelitre de Kenia. S.C. Johnson ayuda a los agricultores con la irrigación [...] En: Churet, Cécile y Oliver, Amanda (2005): “Business for Development: Business Solutions in Support of the Millenium Development Goals”, World Business Council for Sustainable Development, citado en: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 205-206

- **Relevancia:** sentirse considerado un elemento fundamental para la rentabilidad y crecimiento de los negocios.
- **Relaciones:** sentir que el proveedor desea establecer relaciones de largo plazo y lograr que vuelva.
- **Recompensa:** que se lo premie por haber elegido al proveedor entre todas las ofertas.
- **Reducción de gastos:** no sólo el monetario, sino también de la inversión de esfuerzo y energía “gastada” en cada acto de compra.

El acto de compra termina cuando el consumidor debe nuevamente elegir un proveedor para volver a comprar un mismo producto/servicio. Si el costo psíquico en esa nueva oportunidad es menor que el que tuvo que “pagar” anteriormente, la “Experiencia de Compra” por la que atravesó fue valiosa.

La Experiencia de Compra es una cuidada orquestación para satisfacer las necesidades del comprador. No se da sólo en el punto de venta, sino que ocurre antes y después de la compra de una oferta a un determinado proveedor. Maximizar la Experiencia Total crea valor y genera la preferencia del cliente⁴⁰⁴.

Por tanto, el acto de compra satisfactoria en la concepción del Marketing Retail, será producida cuando la dignidad adquirente selecciona un proveedor que haya tomado en cuenta reducir y/o eliminar todos aquellos elementos que en la acción de adquirir, pueden desgastar o eliminar la empatía “retail-dignidad adquirente”, de tal modo que sea percibido así por ella.

En efecto, este mandamiento se encuentra directamente relacionado con la exigencia a la institucionalización de las virtudes de la **justicia, prudencia y caridad**]

- **10° MANDAMIENTO. “Recaba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final”**

Se trata de aprender continuamente, es decir, los conocimientos y experiencias que hayas acumulado serán las que determinen tu decisión final. Así, el experto

⁴⁰⁴ García, Carlos R. (2011): Artículo “Las 4R’s del Retail Marketing. El valor de la distribución y de la experiencia integral de compra” (publicado el 21,IV,2011), disponible en: <http://www.puomarketing.com/14/9641/retail-marketing-valor-distribucion.html> (10,VII,2012).

en marketing podrá tomar decisiones con rapidez [y acierto] gracias a su sensatez inherente⁴⁰⁵.

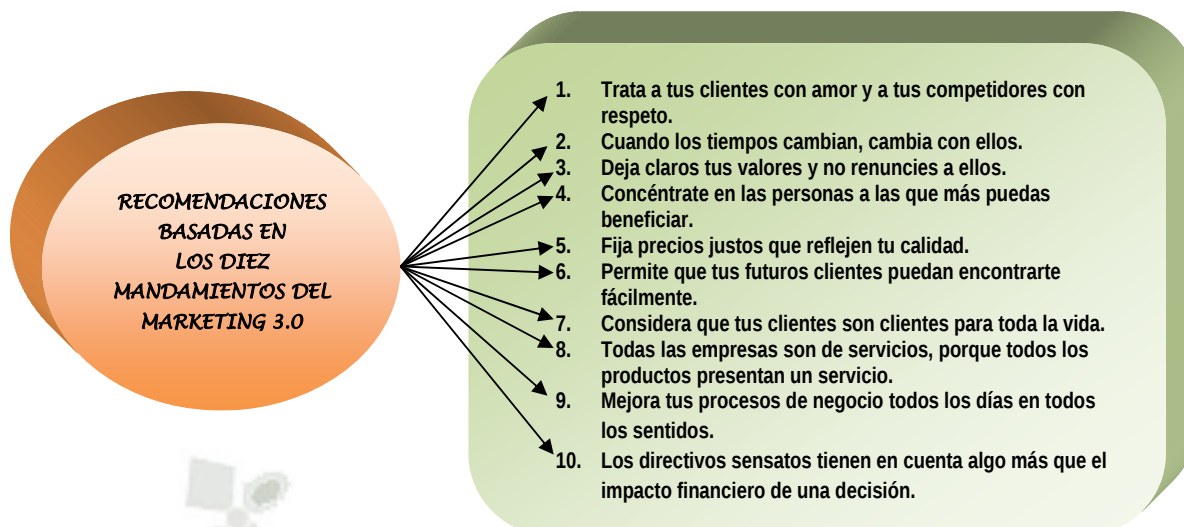
[“Uno de los mayores riesgos es sin duda que la empresa responda casi exclusivamente a las expectativas de los inversores en detrimento de su dimensión social”⁴⁰⁶. Como hemos analizado en el capítulo III ser líder significa tomar las decisiones moral y técnicamente correctas, considerando todos los escenarios y efectos posibles. De modo que, las valoraciones y criterios de los directivos (o miembros de consejo, accionistas...) no se centren exclusivamente en la perspectiva financiera, sino que la trasciendan evaluando los impactos sociales correspondientes; es decir, tomando en cuenta el costo social que podría acarrear tal o cual decisión ejecutada, en nombre de los principios sociales del bien común y la solidaridad (Pág. 182 ss.).

Finalmente este mandamiento se encuentra, también, directamente relacionado con la exigencia a la vivencia continua de las virtudes de la **justicia**, **prudencia** y **caridad** en el retail moderno]

A continuación se presenta un esquema de recomendaciones basadas en los diez mandamientos del Marketing 3.0:

⁴⁰⁵ En 2001, los miembros del consejo de Hershey Trust se plantearon vender su participación en «Hershey Foods» [The Hershey Company (NYSE: HSY), conocida hasta abril de 2005 como Hershey Foods Corporation y comúnmente llamada Hershey, es el fabricante de chocolate más grande en América del Norte. Su sede se encuentra en Hershey, Pennsylvania, que es también el hogar del mundo del chocolate Hershey. Fue fundada por Milton S. Hershey en 1894 como Hershey Chocolate Company, una filial de su empresa en Lancaster Caramel. Productos de Hershey se venden en cerca de sesenta países del mundo] ante el surgimiento de un poderoso competidor en el mercado y el previsible aumento del precio del cacao en el futuro. Pero esta decisión resulta nefasta para los empleados por el tema laboral. Aunque financieramente la decisión no fue incorrecta (reducir el valor del fondo fiduciario del consejo), pero desde el punto de vista social y moral tendría impactos negativos. Finalmente el consejo se dio cuenta que se había equivocado al tomar la decisión. Ver: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 206

⁴⁰⁶ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N° 40, en: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_sp.html (7;II,2013).



FUENTE: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 198-206 (Diseño propio).

En este desarrollo teórico hemos podido apreciar la centralidad en el ser humano (individuo y comunidad) del Marketing 3.0, que constituye un reto para todas las organizaciones; porque las personas se encuentran mejor informadas que en otras épocas incluso cercanas, debido al avance de la tecnología y su introducción creciente en los hogares. Las redes sociales, el internet y otros medios modernos, permiten exhibir a las empresas muchos elementos de su identidad y sistema de valores, que comienzan a ser considerados, exigidos (y hasta corroborados) por la gente, que ante la realidad presente con sus crisis económicas, conflictos sociales y otras injusticias. Mostrando una sensibilidad especial por lo social y utilizan los medios y canales necesarios disponibles para exigir el cumplimiento de sus derechos: *“La nueva generación de consumidores está mucho más al tanto de los problemas y cuestiones sociales. Las empresas deben reinventarse a sí mismas, dejar atrás con la mayor rapidez posible la zona de confort que proporcionaban el marketing 1.0 y 2.0, y adentrarse en el nuevo universo del Marketing 3.0”*⁴⁰⁷.

Esto constituye una prueba de fuego para el retail moderno en Arequipa (el Perú y el mundo entero), en cuanto tienen estas empresas la oportunidad de mostrarse como estratégicamente responsables en la sociedad, y llamar el interés de las personas que, al encontrarse con mayor información y mayores medios de expresión, optan en consumir y recomendar aquellas empresas que demuestran

⁴⁰⁷ Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 207

una preocupación real por el desarrollo de la comunidad. De lo contrario, serán percibidas como egoístas, indiferentes e incompetentes ante las exigencias que plantea urgentemente nuestra realidad social.

En consecuencia, afirmamos que Marketing 3.0 es el ***arte de generar valor recíproco entre la organización y sus dignidades adquirentes desde la razón y la emoción, sobre la base estratégica de los valores que busca, y con ello, contribuir a la edificación de un mundo más humano***⁴⁰⁸.

- **EN SÍNTESIS:**

- ❖ El Marketing 3.0 constituye una herramienta ético-moral organizacional de carácter relacional, para presentar al público la institucionalización de los valores en el retail moderno, buscando la creación de valor compartido entre la empresa y las dignidades operantes, además, de la contribución a la humanización del mundo y, al mismo tiempo, generando rentabilidad.

⁴⁰⁸ “En efecto, mucho depende del sistema moral de referencia. Sobre este aspecto, la doctrina social de la Iglesia ofrece una aportación específica, que se funda en la creación del hombre «a imagen de Dios» (Gn 1,27), algo que comporta la inviolable dignidad de la persona humana, así como el valor trascendente de las normas morales naturales”. En: Benedicto XVI (2009): *op.cit*, N° 45
Por tanto, se puede hablar de una RSE con perspectiva, influencia o motivación católica.

INDICADOR N°2 RETAIL MODERNO EN ACCIÓN MORALIZANTE

En el desarrollo teórico del presente indicador abordaremos, brevemente, inspirados en la tercera parte de la *Carta Encíclica Social “Caritas in Veritate”* de S. S. *Benedicto XVI (2009)*⁴⁰⁹, algunos rasgos morales que creemos debiera poseer el criterio empresarial hodierno, traducido en la vivencia de una auténtica iniciativa empresarial del sector retail en la sociedad actual.

Hemos podido apreciar, en el análisis de los indicadores precedentes, determinados rasgos de moralidad, que deben configurar la actuación empresarial, especialmente enfocados al retail moderno. Lo que realizamos a continuación, se orienta desde la perspectiva de la ética o moralidad en la economía actual, sobre la cual se ha de erigir toda estructura comercial en consecución a su humanización; en este sentido, el negocio del retail de nuestros tiempos debe estar respaldado y nutrido de un auténtico sistema moral de referencia, para poner en acción su estrategia particular y, a la vez, enmarcarla en el contexto de la responsabilidad social de la empresa, buscando contribuir, en nombre del bien común, al desarrollo humano integral de la comunidad de referencia dentro de la cual desempeña, por ende, una tarea de significación

⁴⁰⁹ El tercer capítulo se titula: “*Fraternidad, Desarrollo Económico y Sociedad Civil*”.

polivalente; es decir, preocupada, además de sí misma, también por la edificación de una sociedad integralmente desarrollada.

2.1. **Iniciativa empresarial:**

Dentro del proceso histórico de la economía en el mundo, percibimos una tensión ante las orientaciones axiológicas que la ética-moral podría aportarle. En consecuencia, la sociedad ha sido y sigue siendo la más afectada por el hecho de una mal entendida autonomía (moral) de la economía, hasta el punto de considerar a la persona humana como un mero instrumento de producción y a la empresa como un medio generador de riqueza, divorciado de la sociedad. Además de creer que el orden económico por sí sólo generaría la prosperidad material y la eterna felicidad.

Somos realistas en afirmar que el orden económico para no aniquilar al ser humano, debe abrirse a una armoniosa relación con el Estado, la sociedad y la empresa a fin de entablar vínculos auténticos basados en la solidaridad y la confianza recíprocas. Se trata de una re-configuración de la economía moderna, que supere la lógica exclusivamente mercantil y se ponga a disposición de una justa distribución de la riqueza por parte de la legítima actuación política. Pero esta moralización de la economía, que es en sí un instrumento abierto a determinado tipo de orientación, depende del criterio ético de las personas que la conducen, que la orientan o que influyen en darle cierta direccionalidad. Es por ello que la empresa actual, puede y debe aportar en la moralización de la economía a partir del ejercicio de su cultura organizacional, tomando en cuenta los siguientes **criterios éticos** basados en la naturaleza humana y los aportes del Pensamiento Social de la Iglesia Católica:

a) Trascender la legalidad civil:

Como habíamos afirmado en algunos pasajes precedentes, la tendencia actual de la empresa, concretamente del retail moderno, se orienta a realizarse como ente socialmente responsable, esto significa que voluntariamente ha decidido aportar al desarrollo de la comunidad, yendo más allá de lo que en justicia la ley civil

conmina. Desarrollando políticas de buena ciudadanía corporativa e incluso, orientándolas al nivel de estrategia de competitividad institucional (ver Indicador III de la Variable I, pág. 281 ss.).

Dichas prácticas corporativas son consecuencia de haber superado el binomio empresa-Estado, ampliando su visión estratégica hacia la comunidad. Por tanto, *“toda decisión económica tiene consecuencias de carácter moral”*⁴¹⁰ que se reflejan “ad intra” y “ad extra”, es decir, en los ámbitos de influencia de la responsabilidad social. Se trata, como se ha analizado anteriormente, de responder eficazmente a todos los grupos de impacto sin entrar en conflicto unos con otros, tomando en cuenta una concepción articulada y armoniosa de los intereses de todos los stakeholders; rechazando, por tanto, la sola satisfacción de intereses por parte de los propietarios o accionistas. En tal sentido, *“invertir tiene siempre un significado moral, además de económico”*⁴¹¹, porque no sólo se detiene en el beneficio propio sino que se proyecta, en cierto modo, en hacer partícipe a la sociedad del bienestar empresarial justificado en una iniciativa corporativa, motivada, animada y sostenida en un sistema ético-moral que orienta la conciencia empresarial del retail moderno, invitándolo a encontrar en el prójimo (comunidad) a “otro yo”, en razón de la dignidad humana, para no ser indiferente a la realidad social de la cual forma parte la sociedad empresaria.

b) Fraternidad como estrategia económica:

Se trata de superar la mecánica y limitada lógica mercantilista para abrir paso a la *“civilización de la economía”*⁴¹², basada en el principio de la solidaridad que propicia un clima de justicia social. Tal principio no es un complemento de la justicia, sino que constituye un requisito fundamental para el logro sostenido de la justicia misma, que además de ser conmutativa se realiza en la distribución

⁴¹⁰ Benedicto XVI (2009): *“op. cit.”*, N°37

⁴¹¹ Benedicto XVI (2009): *op. cit.*, N°40. Según esta perspectiva Juan Pablo II señalaba: “[...] también la opción de invertir en un lugar y no en otro, en un sector productivo en vez de otro, es siempre una opción moral y cultural. Dadas ciertas condiciones económicas y de estabilidad política absolutamente imprescindibles, la decisión de invertir, esto es, de ofrecer a un pueblo la ocasión de dar valor al propio trabajo, está asimismo determinada por una actitud de querer ayudar y por la confianza en la Providencia, lo cual muestra las cualidades humanas de quien decide”. En: Juan Pablo II (1991): Carta Encíclica *“Centesimus annus”*, N° 36, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_sp.html (15.II.2013).

⁴¹² Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°38

adecuada de la riqueza en razón de las implicancias morales y sociales que comporta. Por lo que, *“la doctrina social de la Iglesia no ha dejado nunca de subrayar la importancia de la justicia distributiva y de la justicia social para la economía de mercado, no sólo porque está dentro de un contexto social y político más amplio, sino también por la trama de relaciones en que se desenvuelve”*⁴¹³.

La solidaridad auténtica permite el desarrollo concreto y profundo de la *“democracia económica”*⁴¹⁴, en otras palabras, la participación de cierto bienestar de la empresa por parte de la comunidad meta, en razón del bien común. En este sentido la acción del retail moderno, ha de configurarse desde la RSC estratégica, que involucre dentro de su cultura organizacional un conjunto de tareas sociales discernidas que formen parte del trabajo diario de la empresa: *“Cuando las prácticas de cadena de valor y las inversiones en el contexto competitivo son plenamente integradas, la RSC se vuelve difícil de distinguir de las operaciones diarias de la empresa”*⁴¹⁵. Hablar de RSC estratégica del y en el retail moderno, conlleva necesariamente una iniciativa empresarial abierta y preocupada por la comunidad en la cual se inserta, sin haber abandonado su finalidad privada-lucrativa, de allí la intención válida de generar valor compartido o tripartito (Ver Indicador III de la Variable I, pág. 281 ss.).

En efecto, en razón a la humanización del modelo económico existe *“la necesidad de volver a conceptualizar las teorías de la empresa [...] En tal sentido podemos entender la contribución de R. Dore”*⁴¹⁶, que distingue la *empresa-sociedad por acción de la empresa-comunidad. La empresa-sociedad, propia de la tradición anglo-sajona, está definida fundamentalmente como*

⁴¹³ Ibíd., N°35

⁴¹⁴ Benedicto XVI (2009): *op. cit.*, N°38

⁴¹⁵ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): *“Estrategia y sociedad”*, Harvard Business Review América Latina, pág. 13, disponible en : <http://proyectojuven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y-SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf> (3, VII, 2012).

⁴¹⁶ El profesor **«Ronald P. Dore»** (nacido en 1925) es un sociólogo británico especializado en economía y la sociedad japonesas y el estudio comparativo de los tipos de capitalismo. Él es un asociado del Centro para el Desempeño Económico de la *London School of Economics* y es miembro de la *British Academy*, la *Academia de Japón*, y la *Academia Americana de las Artes y las Ciencias*. La cita para el premio Eminente Estudioso de la Academia de Negocios Internacionales lo describe como *“un destacado erudito cuya profunda comprensión de los fenómenos empíricos y la capacidad de construir aportes teóricos son muy respetados no sólo por los sociólogos, sino también por los economistas, antropólogos, historiadores y académicos comparativos de sistemas de negocios”*. Ver: <http://aib.msu.edu/fellow/163/Ronald-P-Dore>

propiedad de los accionistas, cuyos derechos gozan de prioridad absoluta. La empresa-comunidad es descrita en primer lugar como un ente económico en dimensión social, del que forman parte todos los individuos que trabajan a tiempo completo. La empresa goza así de un marcado sentido de pertenencia y de relación de mutua confianza, así⁴¹⁷ «cada miembro de la empresa puede actuar seguro del hecho de que los demás miembros comparten su deseo de hacer la empresa más próspera»⁴¹⁸. Ciertamente, esto significa la superación del funcionamiento individualista de la empresa, que reclama a la responsabilidad inherente a la solidaridad; por lo que no se reduce a las obligaciones que el Estado tiene para con la sociedad. El concepto de solidaridad abarca a la totalidad de personas y organizaciones, y exige una reciprocidad en el cuidado de unos con otros, de todos con todos⁴¹⁹. Aunque pensamos que es más preciso señalar a la empresa como sociedad no anticomunitaria ni antipersonal, en razón de su finalidad lucrativa. Así, el sentido de comunidad no incluye el contrato, sino las relaciones fraternas libres de aspectos contractuales (véase pág. 358, nota al pie N°426).

c) Concebir la globalización en términos de relacionalidad, comunión y participación:

Si bien el fenómeno de la globalización se proyecta como un proceso socio-económico no se reduce a ello, abarca las dimensiones cultural, antropológica y ético-moral. Esto permite superar la concepción individualista y utilitarista de la economía en el proceso de integración mundial. En tal sentido la globalización ha de ser entendida, en su aspecto financiero, como un proceso de “redistribución de las riquezas a escala planetaria”⁴²⁰, estableciendo metas

⁴¹⁷ Manzone, Gianni (2007): “*La responsabilidad de la empresa. Business Ethics y Doctrina Social de la Iglesia en diálogo*”, Universidad Católica San Pablo (UCSP), Arequipa, págs. 155-156

⁴¹⁸ Dore, Ronald (1990): “*Bisogna prender il Giappone sul serio*”, Il Mulino, Bologna, citado en: Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, pág. 156

⁴¹⁹ En esta línea afirmaba Juan Pablo II: “[...] Esta [la solidaridad] no es, pues, un sentimiento superficial por los males de tantas personas, cercanas o lejanas. Al contrario, es la *determinación firme y perseverante* de empeñarse por el *bien común*; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos. Esta determinación se funda en la *firme convicción* de que lo que frena el pleno desarrollo es aquel afán de ganancia y aquella sed de poder [...]”. En: Juan Pablo II (1987): Carta Encíclica “*Sollicitudo rei Socialis*”, N°38, disponible en: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis_sp.html (15,II,2013).

⁴²⁰ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°42

orientadas a la participación social, mas no al anclaje en el asistencialismo que desfigura el rostro auténtico del desarrollo.

Por su parte, el retail actual insertado en este contexto de globalización ha de ser consciente, en primer término, de las exigencias reales e inmediatas del aspecto moral del proceso de integración mundial, que se ha de reflejar en la nueva cultura corporativa orientada a la vivencia plena de la RSE: *“Se trata de considerar la empresa como un «sujeto global», no tanto por la expansión geográfica en sí, sino por la conciencia de las múltiples dimensiones en su gestión, es decir, por el hecho de que ella reconozca conscientemente cómo los objetivos, los procesos, los productos, el impacto, los «resultados» y cada otro aspecto de su vida operativa, tienen al mismo tiempo naturaleza económica, legal, cultural, política, sociológica, psicológica, ética y en general social”*⁴²¹.

Pero no sólo ser consciente de este reto, sino buscando aportar un conjunto de valores corporativos en el modo de ser y hacer empresa a escala mundial. Recordemos lo indicado en la nueva tendencia del marketing moderno, el llamado Marketing 3.0, que si bien se orienta a satisfacer plenamente las necesidades y deseos de las dignidades adquirentes, lo hace a partir de la práctica de valores que llevan a la empresa a preocuparse en contribuir estratégicamente a la edificación de un mundo más humano (Ver Indicador I, pág. 315 ss.).

En cuanto relacional, la globalización ha de promover a escala mundial el trato justo a la persona humana según su dignidad. En cuanto comunión, la globalización debe favorecer la ampliación de la comunicación entre las personas y fortalecer la cooperación mundial para con los más necesitados. En cuanto participación, la globalización debe hacer extensiva la inclusión de todas las personas y de todos los pueblos del mundo en el proyecto planetario de desarrollo humano integral.

⁴²¹ Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, pág. 154

d) Propiciar un clima armónico entre los intereses de todos los stakeholders:

Se trata de interconectar las diferentes intenciones de todos los grupos de impacto, en virtud a una nueva visión humanista de la empresa moderna que ha de estar centrada en la realidad de la persona misma: “*las varias líneas de la «stakeholder theory», aún diferenciándose por diversos aspectos, tienden a una comprensión pluralista y participada de la empresa, que se expresa en la solidaridad entre los varios grupos de stakeholders. La solidaridad permite a los participantes identificar los problemas morales y perseguir los proyectos que pueden ser aceptados; permite también beneficiar a los stakeholders como un grupo recíprocamente interesado más que como un grupo de individuos que compiten entre sí*”⁴²².

Esto se logra a partir de la adhesión consciente y constante a parámetros morales que exigen aplicar técnicas y tácticas de gestión organizacional, unidas al ejercicio de la fraternidad humana. Dicha adhesión ha de ser, en primer lugar, querida y aceptada por los dirigentes, para luego ser comunicada, aplicada, retroalimentada y monitoreada por los miembros competentes de la empresa. En consecuencia, el negocio del retail hodierno tiene el desafío de llevar esos valores y, a través de la práctica constante, convertirlos en virtudes como estrategia corporativa (Ver Indicadores II-III, págs. 351-379), para crear valor compartido e inclusive ir más allá. Se refiere, en efecto, a la no contraposición de los intereses de todos los stakeholders, mas bien a su articulación estratégica.

e) Valoración de la religión y la DSI como una fuente inspiradora lícita del sistema moral de referencia del retail moderno:

La empresa moderna no puede cerrar los ojos en nombre de una autonomía ética mal entendida, a la realidad del valor y el aporte humanista de la religión y, especialmente, de las orientaciones sociales de la Doctrina Social de la Iglesia Católica, que no se limitan a la personas que profesan el cristianismo o,

⁴²² Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, pág. 135

concretamente, el catolicismo; sino que, fundamentadas en la verdad “totalizante” de la persona humana, buscan su trato digno, su desarrollo integral. Es, por tanto, fundamental la superación de ciertos prejuicios infundados contra la religión y descubrir en ella una fuente, una cantera de valores y virtudes sociales que han de contribuir a la elevación del ser humano y de sus instituciones: *“La revelación cristiana sobre la unidad del género humano presupone una interpretación metafísica del humanum, en la que la relacionalidad es elemento esencial. También otras culturas y otras religiones enseñan la fraternidad y la paz y, por tanto, son de gran importancia para el desarrollo humano integral”*⁴²³.

En este sentido, *“la contribución de la Iglesia tiende a la construcción de la sociedad que necesita de una economía de empresa caracterizada de actitudes responsables de los individuos y de las comunidades, de participación política y de respeto de los límites ecológicos [...] Se trata de estructurar la sociedad de manera diversa y con mayor participación de parte de los trabajadores, de los consumidores y de los propietarios”*⁴²⁴. Se pone de relieve una perspectiva integral del desarrollo que va de lo más importante (el ser humano), hasta su entorno (ecología). Procurar, alentar y sostener el desarrollo a esta escala requiere del esfuerzo individual y comunitario; social, estatal, empresarial y eclesial. Por lo que *“el rol de la Iglesia [Católica] es facilitar y estimular la cooperación en la comunidad, que es la base para el desarrollo de empresas «sostenibles»”*⁴²⁵, que por medio del ejercicio de un auténtico liderazgo moral corporativo, se tomen las decisiones adecuadas y se ejecuten las acciones moral y técnicamente correctas, en razón del sentido de comunidad al que se debe contribuir⁴²⁶.

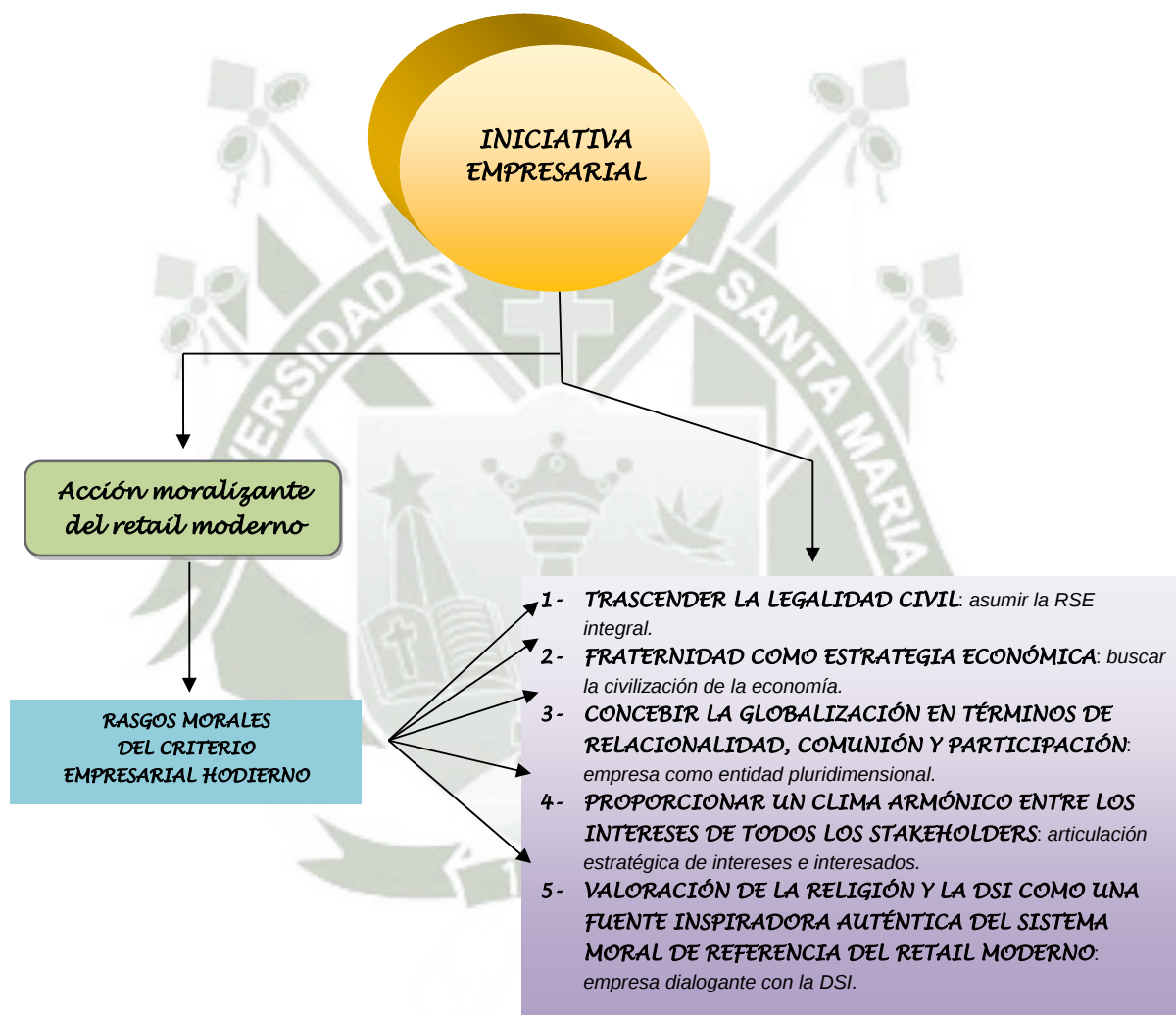
⁴²³ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°55

⁴²⁴ Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, pág. 160

⁴²⁵ *Ibíd.*, pág. 161

⁴²⁶ Lo que no quiere decir que la empresa [deba] ser convertida en una comunidad, sino que la empresa es y debe permanecer como una sociedad, pero una sociedad que no es anticomunitaria ni antipersonal. En: Manzone, Gianni (2007): *op.cit.*, pág. 155. Recordemos que la finalidad del retail es privado-comercial y, por ende, el ánimo de lucro que comporta es moralmente válido, pero ello no justifica su centralidad exclusiva en esa perspectiva.

Se presenta a continuación un esquema referente a la “Iniciativa Empresarial”:



FUENTE: Elaboración propia.

2.2. El precio:

En nuestra época, afectada por la absurda corriente del relativismo (moral), que lamentablemente está globalizada, podría verse como dogmático o totalitario

hablar del “precio justo”; ya que la palabra “justo” se encuentra expuesta a diversas interpretaciones subjetivas e interesadas. Pero –según la objetiva razón humana- tal manipulación no debería tener cabida en virtud del valor propio a todo ser humano, que exige honestidad y transparencia en las diversas transacciones del quehacer corporativo, con la finalidad de establecer relaciones convenientes que permitan la edificación de la civilización del desarrollo humano integral⁴²⁷.

A partir de esta perspectiva objetiva es lícito señalar la necesidad que el valor asignado a determinado producto y/o servicio, guarde una relación de proporcionalidad en cuanto a sus características reales. Lo que equivale decir, que el precio de venta debe estar acorde con aquello que se expende. Recordemos lo señalado en el Indicador I (Pág. 331-358) sobre los mandamientos del Marketing 3.0, en donde el quinto mandamiento (Pág. 340): *“Ofrece siempre un buen envase a precio justo”*⁴²⁸, hace mención a la obligación de ser justo en el precio según su estrategia basada en valores. Es por ello que *“La doctrina social de la Iglesia ha sostenido siempre que la justicia afecta a todas las fases de la actividad económica [...] Así, toda decisión económica tiene consecuencias de carácter moral [...], la vida económica tiene necesidad del contrato para regular las relaciones de intercambio entre valores equivalentes. Pero necesita igualmente leyes justas y formas de redistribución guiadas por la política, además de obras caracterizadas por el espíritu del don”*⁴²⁹. En efecto, el logro y consolidación del desarrollo humano integral, del cual somos responsables todas las personas e instituciones, requiere del establecimiento de relaciones basadas en el respeto de la legalidad y de la ética-

⁴²⁷ Para Kotler y Armstrong, el **precio** es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio [...], es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. En cuanto a la fijación de precios ellos rechazan partir del producto, señalan que se debe partir de las percepciones de los clientes sobre el producto y/o servicio. “La fijación de precios basada en el valor [que los clientes le otorgan al producto o servicio] implica que el mercadólogo no puede diseñar un producto y un programa de marketing y luego fijar el precio”, sin que esto signifique un precio bajo. Se trata de fijar los precios ofreciendo una “combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable” (fijación de precios basada en el buen valor) o “vinculando características y servicios de valor agregado a sus ofertas para diferenciarlas y apoyar así precios más altos” (fijación de precios de valor agregado).. Ver: Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008): “Fundamentos de marketing”, Editorial Prentice Hall, 8ª edición, México, págs. 263-266

Podemos apreciar que lo interesante de esta perspectiva es la centralidad en el cliente, una vez más la persona humana debe ser concebida según su intrínseco valor.

⁴²⁸ Ver: Kotler, Kartajaya & Setiawan (2012): *op.cit.*, pág. 203

⁴²⁹ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°37

moral; en otras palabras, toda desproporcionalidad en el precio asignado, atenta contra la aspiración legítima de todo varón y toda mujer de alcanzar un nivel de vida acorde al valor de su dignidad.

Las implicancias que comporta tal dignidad permiten señalar a santo Tomás de Aquino, la obligación de lucrar a partir del precio justo: “[...] *Está Mt 7,12, que dice: Todo lo que queráis que los hombres hagan con vosotros, hacedlo también vosotros con ellos. Pero nadie quiere que se le venda una cosa más cara de lo que vale. Luego nadie debe vender a otro una cosa a mayor precio de su valor. [...] Utilizar el fraude para vender algo en más del precio justo es absolutamente un pecado, por cuanto se engaña al prójimo en perjuicio suyo; de ahí que también Tulio, en el libro De offic., diga que toda mentira debe excluirse de los contratos; no ha de poner el vendedor un postor que eleve el precio, ni el comprador otra persona que pueje en contra de su oferta*”⁴³⁰. Por tanto, violar este principio natural de la justicia (en el precio) se identifica con el fraude, la mentira y, fundamentalmente, con la fatalidad de la soberbia, que no permite reconocer en el otro a uno tan digno como el “yo” (personal u organizacional).

En consecuencia se comete pecado, porque daña a la persona misma apartándolo de la referencia absoluta de la verdad moral, que es Dios; alejándolo de la comunidad, pues, ha injuriado a sus semejantes; y, también, ha afectado negativamente en lo creado, perjudicando a un miembro de la creación. Tales rupturas se evidencian en las crisis que padece la humanidad a lo largo de su historia: “*Por eso, no se deben hacer reproches al medio o instrumento sino al hombre, a su conciencia moral y a su responsabilidad personal y social*”⁴³¹. Se trata, ciertamente, de la necesidad fundamental de contribuir con un cambio profundo de la conciencia humana que redima al hombre de su auto-destructiva elección.

En tal sentido se hace necesario el seguimiento de determinados criterios ético-morales, que permitan, según el esquema económico a adoptar, el establecimiento del precio justo.

⁴³⁰ Tomás de Aquino: “*Suma Teológica*” (II-IIae–q.77), versión web disponible en: <http://hjjg.com.ar/sumat/c/c77.html> (19,II,2013).

⁴³¹ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°36

2.2.1. Aspectos del criterio moral corporativo para el establecimiento del precio justo⁴³²:

a) *Libre negociación desde la racionalidad aplicable a la realidad:*

Para la *política de la libre interacción de la oferta y la demanda*, en un mercado de competencia perfecta, el precio justo será producto del punto de equilibrio entre lo que se produce y lo que se vende, por lo que la demanda estará cubierta.

Este modelo económico presupone lo siguiente:

- La presencia en el mercado de muchos compradores y vendedores. Por tanto, ninguno de ellos puede influir notablemente en la determinación del precio de compra o venta de un producto o servicio.
- Todos los compradores y vendedores pueden entrar o salir libremente del mercado, como respuesta a cambios en el precio del producto o servicio.
- No hay diferenciación de importancia en la calidad del mismo producto ofrecido por diferentes vendedores. De esta forma, los compradores no tienen un motivo *a priori* para comprar el producto de un vendedor determinado.
- Los precios pueden responder a cambios en la oferta y la demanda, sin que el gobierno intervenga para regularlos⁴³³.

Lamentablemente, en la teoría y en la práctica esta política no distingue entre *demanda teórica* y *demanda efectiva*; distinción necesaria sobre todo en productos de necesidad básica. Por lo tanto, teniendo en cuenta los productos de básica necesidad se tendría que indagar sobre el ingreso personal de los ciudadanos, en razón de la justicia y de un verdadero sentido de la libertad que no ha de estar condicionada a las leyes del mercado.

Es así que, “*para aceptar esta política como justa, sería necesario comprobar que efectivamente existen mercados con las características mencionadas*”⁴³⁴, lo cual no es muy fácil de encontrar en nuestro contexto latinoamericano, debido a que son pocos los vendedores mayoristas que

⁴³² Adaptado de: Schmidt, Eduardo (1997): “*Ética y Negocios para América Latina*”, Universidad del Pacífico, Lima, págs. 372-386

⁴³³ Schmidt, Eduardo (1997): *op.cit.*, Universidad del Pacífico, Lima, pág. 372

⁴³⁴ *Ibíd.*, pág. 373

expenden un determinado producto, creándose así, en ellos, una capacidad de control artificial de la oferta de sus productos. Además, es complicado instalarse en algunos mercados que producen bienes de necesidad básica, es decir, “*que no hay tanta elasticidad en la oferta como se supone en el modelo de la competencia perfecta*”⁴³⁵. También hay que tener en cuenta la presencia de monopolios y oligopolios, que establecen los precios en función de sus intereses. Otra dificultad es la existencia, en algunos mercados, de compradores que se sienten obligados a comprarle a un determinado vendedor. Finalmente, se dan ocasiones en las cuales el Estado interviene directa o indirectamente sobre los precios, en virtud a un contexto concreto de grave problemática social, aunque por un corto plazo; aquí tampoco se cumple con los rasgos exigidos para la política de la libre interacción de la oferta y la demanda.

En consecuencia, desde el punto de vista moral tal política sería justa solamente en los mercados que son realmente libres. Por lo que resulta inmorale que la determinación de los precios de productos y servicios de primera necesidad, sea mediante la política de la oferta y la demanda en contextos gobernados por el monopolio o el oligopolio; ya que esto se presta a la manipulación controlista a razón de intereses egoístas en perjuicio del prójimo.

Una preocupación fundamental sustentada en el bien común es garantizar la accesibilidad de los más pobres a los productos de primera necesidad. En caso que la libre competencia no satisfaga esta prioridad, será lícita la intervención del gobierno, justificada en razón del principio de subsidiariedad.

b) Orientación al bien común que reclama proporcionalidad bilateral:

La política de precios basada en costos “*parte de un análisis de costos, directos e indirectos, de producir y hacer llegar al público, con razonable eficiencia, un determinado producto o servicio [...] El precio*

⁴³⁵ Schmidt, Eduardo (1997): *op.cit.*, Universidad del Pacífico, Lima, pág. 374

*que se tendrá que cobrar para cubrir todos estos costos es, según esta teoría, un precio justo*⁴³⁶.

La falencia moral en esta teoría radica en la determinación del precio de modo unilateral, sostiene lo que es justo solamente para el que expende el producto y/o servicio, desinteresándose si dicho precio es justo también para las personas que no tienen el dinero necesario para comprarlo, sobre todo en lo referente a productos de primera necesidad.

c) Costos lícitos:

Se refiere a la inclusión en el precio final de aquello que se ha gastado para fabricarlo, transformarlo, envasarlo y transportarlo al mercado. En este sentido, se debe *“distinguir entre costos legítimos y otros gastos que no merecen ser considerados como costos en este contexto”*⁴³⁷.

En virtud a la honestidad y transparencia se debe evitar el fraude en los llamados gastos de representación. También es digno de rechazo la existencia de costos de producción elevados por negligencia del empresario. Es correcto recuperar lo invertido, mas no inflar gastos artificialmente ni perjudicar a la corporación con un mal manejo y costos exagerados.

d) Cabal retribución:

Se refiere a los beneficios que por justicia corresponden a los productores y comerciantes por su esfuerzo empleado. Ha de ser determinado según los siguientes factores:

- *Plazo razonable para recuperación de la inversión.*
- *Factor riesgo: estabilidad socio-económico-política del país.*
- *Necesidad de reinvertir*⁴³⁸.

e) Rechazar la exclusión del sector de bajos ingresos:

Hemos señalado líneas arriba la necesidad de considerar el nivel de ingresos de la población al establecer los precios de los productos, con

⁴³⁶ *Ibíd.*, pág. 376

⁴³⁷ Schmidt, Eduardo (1997): *op.cit.*, pág. 377

⁴³⁸ *Ibíd.*, pág. 378

mayor razón aún cuando son productos de básica necesidad. En este sentido, el punto de partida no es el producto en sí, sino los requerimientos fundamentales de las personas: “[...] desde el punto de vista de los principios morales, lo importante es reconocer que al establecer un precio, se debe tener presente la necesidad [real de la población] de los productos y servicios que son de [primer requerimiento]”⁴³⁹. No se trata de vender por debajo del costo, sino de ejercer el sentido social responsable que busca soluciones e iniciativas morales y eficaces ante determinada problemática.

f) Tiempo y esfuerzo requeridos para brindar el servicio:

“Para determinados servicios, es costumbre cobrar según el número de horas trabajadas. En situaciones en las cuales es difícil saber con anticipación cuántas horas serán necesarias para realizar el servicio, esta política puede ser más justa que la política de establecer un precio según el trabajo que se va a realizar”⁴⁴⁰. Un abuso para este sistema es que el trabajador se demore a propósito para cobrar más. Aunque también creemos que es un abuso por parte de algunas empresas del retail, que tengan a sus trabajadores hasta altas horas de la noche realizando el conteo en las cajas y no retribuirles ese tiempo necesario (que no está considerado dentro de sus horas de trabajo).

g) Duración e inversión en la preparación para brindar el servicio:

Se trata de cobrar por el tiempo sacrificado, por el dinero invertido, la experiencia adquirida y habilidad presente en la persona que presta el servicio, pero como cualquier derecho encierra sus justos límites sujetos a la moralidad.

h) Calidad patente en el servicio prestado:

Calidad se traduce como eficiencia y eficacia, es decir ser estratégicamente pragmático y emplear los medios adecuados para lograr los objetivos propuestos.

i) Oportunidad en la cual se presta el servicio:

⁴³⁹ Schmidt, Eduardo (1997): *op.cit.*, pág. 379

⁴⁴⁰ Id.

Se refiere al día y a la hora en los cuales se brinda el servicio. Puede ser un día feriado en horario nocturno y lógicamente: *“Es justo que reciba más la persona que sacrifica [su derecho al descanso]”*⁴⁴¹.

j) Poder adquisitivo del cliente:

Aquí tiene lugar el criterio de la segmentación de clientes y precios. Es el cobro por tarifas diferenciadas según el poder económico de la dignidad adquirente. Esto es moralmente aceptable *“siempre y cuando la tarifa más alta esté dentro de límites que sean justos”*⁴⁴².

k) Caridad:

Existen ocasiones excepcionales en las cuales los productos y servicios deben, posiblemente, darse a un precio por debajo de su costo real, debido a una situación de profunda gravedad social, aunque tal excepcionalidad será sólo temporal. Muchas veces será preferible ayudar a las personas con una gran rebaja a dárselo gratis, en el sentido de evitar la asistencia prolongada que podría generar extrema dependencia, dominio y explotación de los interesados: *“El principio de subsidiaridad debe mantenerse íntimamente unido al principio de la solidaridad y viceversa, porque así como la subsidiaridad sin la solidaridad desemboca en el particularismo social, también es cierto que la solidaridad sin la subsidiaridad acabaría en el asistencialismo que humilla al necesitado [...] Las ayudas económicas, para que lo sean de verdad, no deben perseguir otros fines”*⁴⁴³, en resguardo de la dignidad humana que exige el verdadero desarrollo integral.

l) Rechazar la manipulación de precios:

Se puede manipular el precio a través de la nefasta especulación y el destrozo de productos, según la conveniencia económica del vendedor. Esto significaría la comisión de un gravísimo fraude digno de toda sanción legal y moral; pues atenta contra la verdad dañando la economía de la comunidad.

⁴⁴¹ Schmidt, Eduardo (1997): *op.cit.*, pág. 381

⁴⁴² Schmidt, Eduardo (1997): *op.cit.*, pág. 381

⁴⁴³ Benedicto XVI (2009): *op.cit.*, N°58

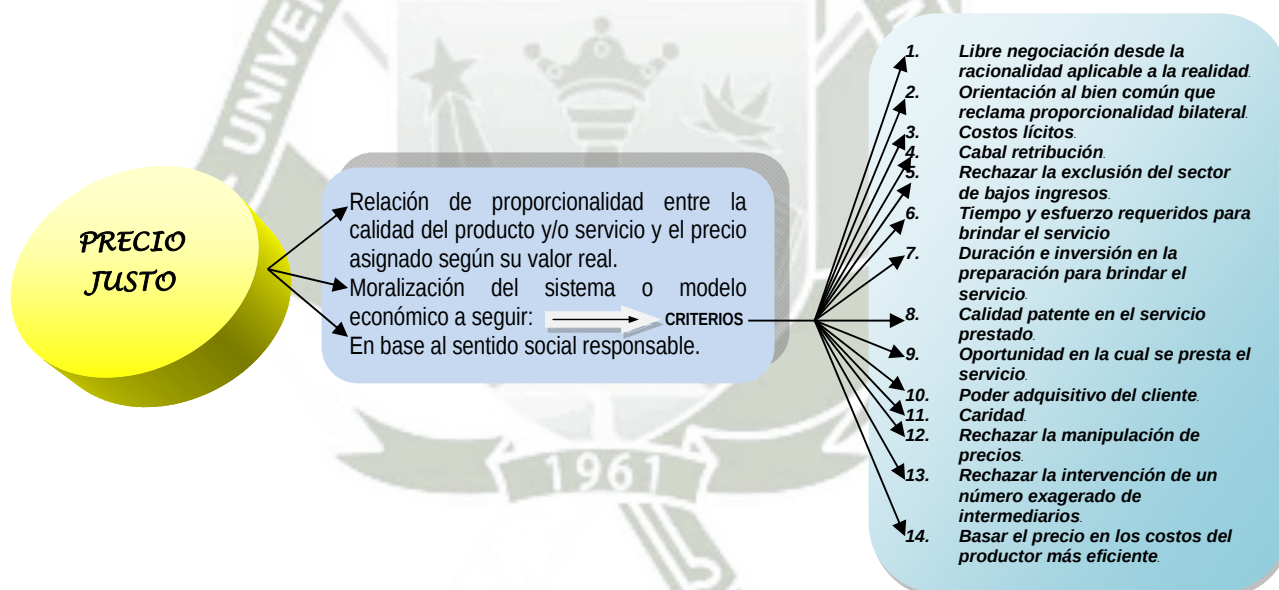
m) Rechazar la intervención de un número exagerado de intermediarios:

Ya que esto eleva innecesariamente los precios. La presencia de intermediarios “sólo se justifica su existencia en la medida en que realmente añaden algo de valor a un producto o servicio”⁴⁴⁴, en razón de satisfacer lo mejor posible a la dignidad adquirente.

n) Basar el precio en los costos del productor más eficiente:

Justamente en nombre de esa eficiencia los precios serán más accesibles al público y no en detrimento del vendedor. Pero en mercados donde reina el monopolio o el oligopolio se da todo lo contrario, en razón a intereses egoístas.

En seguida se presenta un esquema referido al **precio justo**:

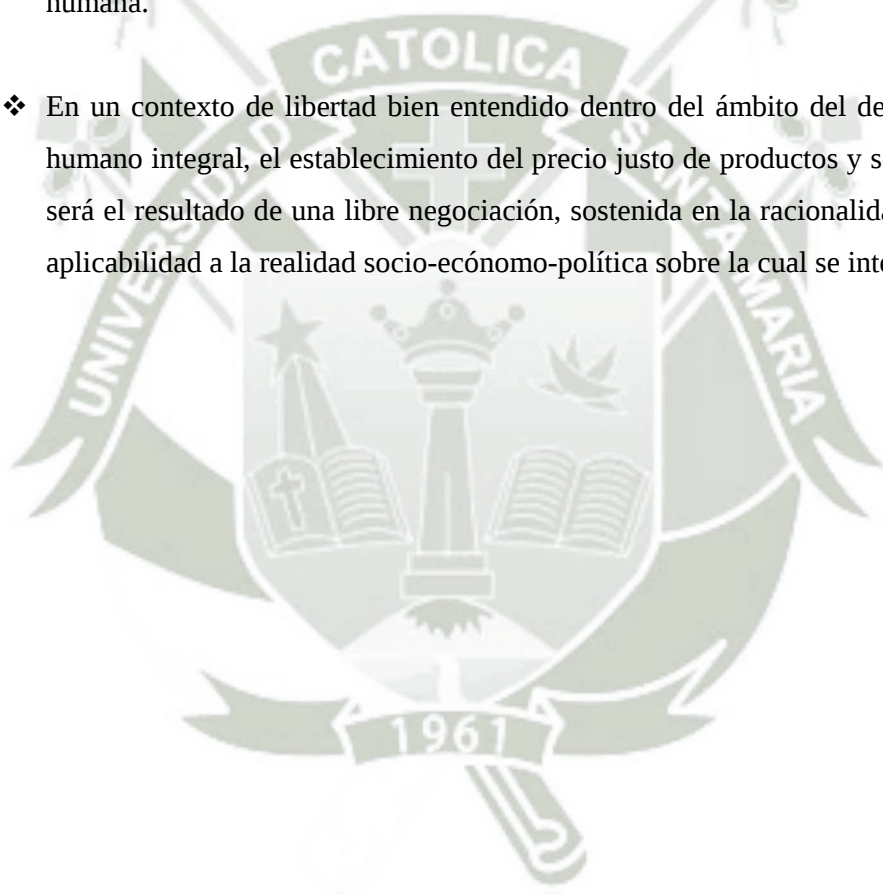


FUENTE: Elaboración propia.

⁴⁴⁴ Schmidt, Eduardo (1997): *op.cit.*, pág. 386

- **EN SÍNTESIS:**

- ❖ La acción moralizante del retail moderno se realiza en la ejecución de una auténtica iniciativa empresarial, comprendida dentro del conjunto de rasgos morales del criterio organizacional que propician y exigen trascender la visión reduccionista a lo exclusivamente legal del accionar corporativo ante la sociedad, para asumir libre y estratégicamente las implicancias de la conciencia moral corporativa que, a su vez, entre otras realidades, valora la religión y las orientaciones de la DSI como fuentes inspiradoras para la vivencia de una cultura empresarial, centrada en la integridad de la persona humana.
- ❖ En un contexto de libertad bien entendido dentro del ámbito del desarrollo humano integral, el establecimiento del precio justo de productos y servicios será el resultado de una libre negociación, sostenida en la racionalidad de la aplicabilidad a la realidad socio-económico-política sobre la cual se interactúa.



INDICADOR N°3

RESPONSABILIDAD SOCIAL INDIVIDUAL DEL CLIENTE (RSIC)

Para lograr un sentido de responsabilidad plena acorde a los desafíos que plantea el desarrollo humano integral, se debe tener en cuenta el *carácter bilateral*⁴⁴⁵ de la responsabilidad social que es, en primer lugar, individual para luego proceder en suma de esfuerzos a la responsabilidad grupal en la sociedad. Se trata de una integración de responsabilidades según la justicia, proceder de tal manera que cada uno cumpla aquello que le corresponde tanto como persona o tanto como conjunto de personas en el contexto de la solidaridad humana, que nos exige *a todos ser responsables de y por todos*⁴⁴⁶.

Al aplicar el sentido pleno de responsabilidad social al ser humano en su rol irrenunciable de consumidor, surge la necesidad que éste tome conciencia de sus decisiones y acciones ante el acto de comprar. Tal conciencia moral del consumidor ha de estar lo suficientemente iluminada en virtud de la obtención del cumplimiento de sus derechos y deberes que el rol mencionado reclama.

Ante esta situación es fundamental la claridad de conciencia por parte del ser humano que hace de consumidor, de cómo aportar en la tarea universal de la edificación de una cultura de responsabilidad social global. En consecuencia, es requisito indispensable para el logro de dicha integración de esfuerzos a escala planetaria, una adecuada y *efectiva educación* de los hombres y mujeres de nuestro tiempo que desempeñan diariamente su rol de consumidores.

3.1. Obligación moral a la educación del cliente:

Sabemos que, en primer término, tal obligación le corresponde fundamentalmente al Estado. Pero en el caso de nuestra investigación, vista la argumentación precedente, podemos afirmar que a la empresa moderna (y en

⁴⁴⁵ En un sentido más amplio la responsabilidad tiene carácter polivalente, ya que comprende a todos los grupos sociales (Estado, familia, centros de estudio, Iglesia...), pero en nuestro caso específico deseamos resaltar la integración necesaria de esfuerzos entre la empresa de retail moderno y la persona individual en su rol de consumidor, de allí el aspecto bilateral.

⁴⁴⁶ Ver: Juan Pablo II (1987): Carta Encíclica “*Sollicitudo rei Socialis*”, N°38

este caso a la de tipo retail), le corresponde en un sentido peculiar educar o contribuir a ello en razón del principio social de la solidaridad. Dicha educación se efectúa, de alguna manera, desde la cultura corporativa que la empresa de retail vive y presenta al público; es decir, que todas las acciones y procesos organizacionales “ad intra” y “ad extra” deben mostrarse articulados en una estructura de funcionamiento, cuya estrategia sea la vivencia de valores y virtudes como trabajo de todos los días, producto de la RSC estratégica que, a su vez, reclama la institucionalización del ya analizado Marketing 3.0 con sus diez mandamientos para la competitividad organizacional.

En efecto, la empresa del retail moderno puede contribuir a la educación del ser humano en su rol de consumidor, mostrándole que el acto de compra es además de una acción de tipo económico, una *actividad de carácter moral*⁴⁴⁷. Haciéndole notar, de algún modo, que al adquirir determinados productos y/o servicios de su marca de tienda, éste *contribuye, apoya, alienta, valora y retribuye* la política estratégica de valores que la corporación tiene como modo de ser y hacer empresa socialmente responsable, ante otra (s) marca (s) de la competencia que hasta quizás expende (n) el mismo producto y/o servicio a menor precio, pero sin la misma política efectiva de responsabilidad en la sociedad.

Volviendo al tema de la persona en su rol de consumidor nos preguntamos *¿en qué consiste esa responsabilidad individual que le compete?* Para responder tal cuestionamiento se debe tomar en cuenta lo siguiente: *ser consciente que comprar es siempre un acto moral y no sólo económico, y rechazar el alienante consumo desordenado:*

a) Ser consciente que comprar es siempre un acto moral y no sólo económico:

Hace poco habíamos mencionado sobre cómo es que la empresa del retail moderno puede ayudar, según su propia naturaleza lucrativa, en la tarea de la

⁴⁴⁷ Ver: Benedicto XVI (2009): Carta Encíclica “*Caritas in Veritate*”, N°66

educación al ser humano en su rol de consumidor. Mas también es lícito trasladar e invertir esta interrogante al público consumidor: *¿cómo es que la persona en su rol de consumidor puede contribuir en “educar” al retail moderno?* La respuesta es muy sencilla, simplemente con el ejercicio del poder de “su preferencia”, su decisión libre y racional de optar por una y no por otra marca de retail. En consecuencia, el poder de decisión de las dignidades adquirentes es determinante para la estabilidad y el éxito de los minoristas actuales (en fin de toda empresa de carácter lucrativo). Tal proceder debe ser ejercido desde un recto criterio moral contribuyendo, así, en la tarea solidaria de retribuir o rechazar a determinadas empresas de retail hodierno, que presentan ciertas características que las configuran según la vivencia sincera y estratégica de valores o según el interés exclusivista en el mero lucro.

El poder de decisión de las dignidades adquirentes reflejado en su preferencia, fidelización; abandono, rechazo hacia determinada marca de retail, permitirá a cada una de estas empresas de venta minorista, la toma de conciencia de aquello que es valorado o rechazado por las personas (clientes y potenciales clientes), de tal modo que se adecúen a dichas preferencias y, es más, auspicien ciertos programas de televisión, radio, internet... que son del gusto de la gente. Por ejemplo: si una persona con recto criterio moral usa un determinado producto o es asiduo cliente de un supermercado, y constata que esta empresa auspicia mediante su publicidad un programa de televisión donde se denigra a la persona del Papa. Tal cliente se organiza con otros, para enviar una carta a dicha corporación expresando su indignación por tal auspicio, señalando que si no retiran su publicidad de ese irreverente programa de TV, no asistirán más al supermercado y buscarán otra marca de retail. Campañas de este tipo han dado grandes resultados⁴⁴⁸.

⁴⁴⁸ Un ejemplo actual: La iniciativa ciudadana ha sido fundamental para que la empresa anunciante retirara la publicidad en la que se mostraba una imagen ridícula de los sacerdotes. Tan sólo 12 horas duró la campaña publicitaria del **centro comercial Acqua Multiespacio** de Valencia que distribuyó carteles en las calles **ridiculizando a un sacerdote** con el lema "abrimos los domingos". El sitio web de iniciativa ciudadana **MasLibres.org** canalizó las protestas de los ciudadanos que sintieron atacada su libertad religiosa con los carteles repartidos por toda la ciudad de Valencia. Numerosos ciudadanos enviaron este mensaje a los responsables del centro comercial:

"He visto con tristeza que la publicidad de su centro comercial recurre a la caricatura de un sacerdote para anunciar que su establecimiento abrirá también domingos y festivos. **¿Cómo espera que los cristianos compremos en Acqua Multiespacio cuando usted nos ridiculiza con tanta frivolidad y grosería?** Le ruego que reconsidere el enfoque del anuncio, denigrante para un importante sector de sus clientes, y lo retire de la circulación".

La conciencia de la moralidad referida al acto de comprar se trata del ejercicio del criterio individual de conducta, que –según nuestra perspectiva- está regida por la moral católica, que ve en el acto de compra, más allá de su aspecto económico, una acción de carácter moral; en otras palabras, una actividad que comporta un objeto bueno (aquello que se compra), una intención buena (satisfacer alguna necesidad o deseo) y es realizada en circunstancias específicas (cantidad de lo comprado, por ejemplo).

A tenor de esta moralidad del acto de comprar, se pueden señalar algunos aspectos de dicha bondad: *que sea una compra necesaria y no excesiva, que se tenga preferencia posible de marcas o empresas que ejercen políticas efectivas de RSC; es decir, que traten a sus trabajadores como dignidades operantes, que no auspiquen la inmoralidad, que sus productos no atenten contra la vida y la salud, que cumplan con sus pagos de impuestos y otras obligaciones legales...*

b) Rechazar el alienante consumo excesivo: “Cuanto más se posee más se desea”⁴⁴⁹:

Según nuestro sistema moral de referencia el acto de comprar puede ser pervertido en la medida que exceda los límites racionales de la necesidad y el deseo ordenado, dando lugar a una despersonalización del ser humano al valorarse más por aquello que posee por sobre aquello que ontológicamente es incurriendo, de esta manera, en un vulgar atentado contra su dignidad, que exige el desarrollo integral del ser que trasciende lo material: “*La búsqueda exclusiva del poseer se convierte en un obstáculo para el crecimiento del ser y se opone a su verdadera grandeza [...]*”⁴⁵⁰. Obstáculo en cuanto al reduccionismo letal al

El centro comercial respondió con una carta a los que protestaron lamentando lo ocurrido y garantizó la suspensión de la campaña.

"Atendiendo a las comentarios manifestados por algunos de nuestros clientes, y puesto que nos importa realmente las opiniones de los mismos, hemos decidido retirar la campaña de 'apertura de los domingos' de los mupis [cartel publicitario] donde se hallan actualmente", informa el texto.

Miguel Vidal, portavoz de MasLibres.org aseguró que las empresas suelen responder de manera positiva cuando los clientes les muestran su parecer.

"Vamos a seguir adelante ante cualquier acción que muestre intolerancia o burla hacia los sentimientos religiosos o que supongan un menoscabo de la libertad religiosa", afirmó Vidal. En: Artículo “*Centro comercial retira campaña publicitaria que se burlaba de sacerdotes en España*”, (publicado el 1,II,2013), disponible en: <http://www.aciprensa.com/results.htm?q=clientes%20enviaron%20cartas%20pidiendo%20retiren%20su%20publicidad%20de%20tal%20programa%20de%20televisi%C3%B3n> (26,II,2013).

⁴⁴⁹ Véase: Juan Pablo II (1987): Carta Encíclica “*Sollicitudo rei Socialis*”, N° 28

⁴⁵⁰ Pablo VI (1967): Carta Encíclica “*Populorum Progressio*”, N°19, disponible en:

que se somete la persona en contra de las auténticas aspiraciones a las que está llamada para su despliegue integral.

La letalidad de este reduccionismo se encuentra en el vicio que produce en la persona: “[...] *la excesiva disponibilidad de toda clase de bienes materiales para algunas categorías sociales, fácilmente hace a los hombres esclavos de la «posesión» y del goce inmediato, sin otro horizonte que la multiplicación o la continua sustitución de los objetos que se poseen por otros todavía más perfectos. Es la llamada civilización del «consumo» o consumismo [...]*”⁴⁵¹, caracterizada por una cierta “bi-latría”⁴⁵²: el egocentrismo siempre “yoísta” y el apego desmedido a los bienes materiales siempre “despersonalizante”. Es así que, “*Un objeto poseído, y ya superado por otro más perfecto, es descartado simplemente, sin tener en cuenta su posible valor permanente para uno mismo o para otro ser humano más pobre*”⁴⁵³. Tal pleitesía por las modas, que son efímeras, distraen grotescamente a la persona de lo que es realmente fundamental para su propio despliegue: *la potenciación de su ser digno*.

Mucho tiene que ver la publicidad desviada hacia la manipulación en la introducción y fortalecimiento de este vicio en la mentalidad hodierna de la sociedad humana, por parte de empresas ancladas en el exclusivismo financiero deshumanizante: “*Un obstáculo a esto puede venir de la manipulación llevada a cabo por los medios de comunicación social, cuando imponen con la fuerza persuasiva de insistentes campañas, modas y corrientes de opinión, sin que sea posible someter a un examen crítico las premisas sobre las que se fundan*”⁴⁵⁴. Propiciando, de este modo, la “creación” de artificiales y superfluos deseos y necesidades⁴⁵⁵ que terminan por asfixiar la libertad humana invadiendo y

http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum_sp.html (26,II, 2013).

⁴⁵¹ Juan Pablo II (1987): *op.cit.*, N°28

⁴⁵² Con este término se quiere designar al interés desordenado de la persona humana por sí mismo y por los medios materiales en razón del “yo” individual.

⁴⁵³ Juan Pablo II (1987): *op.cit.*, N°28

⁴⁵⁴ Juan Pablo II (1991): Carta Encíclica “*Centesimus Annus*”, N°41, disponible en:

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_sp.html (26,II,2013).

⁴⁵⁵ “Una de las mayores críticas infundadas que se le ha hecho al marketing es la de ser una actividad que crea necesidades. Sin embargo, no se debe ser tan categórico al respecto, porque las necesidades no se crean; las necesidades existen en el individuo mismo y el medio ambiente que le rodea. Lo que hace el marketing es descubrir esas necesidades y provocar en el individuo el deseo de satisfacerlas a través del consumo de un producto o servicio”. En: Malfitano Cayuela, Óscar y Arteaga Requena, Ramiro (2010): “La Magia del

dominando su voluntad: “[...] la alienación se verifica en el consumo, cuando el hombre se ve implicado en una red de satisfacciones falsas y superficiales, en vez de ser ayudado a experimentar su personalidad auténtica y concreta”⁴⁵⁶. Alienación que perjudica al varón y a la mujer de nuestra época introduciéndolos en la vivencia de la “anti-civilización de la apariencia”, que permite la supeditación de la realidad ontológica del ser humano a los instintos y pasiones.

Seguidamente, se presenta un volante doble cara con finalidad educativa para las dignidades adquirentes (clientes) del supermercado ficticio “AQP-Mart”:

Primera cara:



AQP-Mart

Estamos ubicados en:

- Cercado
- Cayma
- Yanahuara
- Cerro Colorado
- José Luis Bustamante

Fono: 054-777777

NUESTRO CLIENTE ES SIEMPRE INTELIGENTE:

-Porque ha elegido realizar sus compras en una empresa que:

- ✓ Pone en el centro de su actividad a la persona humana.
- ✓ Se preocupa en satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.
- ✓ Contribuye al crecimiento humano y profesional de sus trabajadores.
- ✓ Ofrece oportunidades laborales a personas discapacitadas.
- ✓ Contribuye al desarrollo de sus proveedores locales.
- ✓ Colabora con el ornato del distrito.
- ✓ Presta ayuda social a sectores escogidos.
- ✓ Paga sus impuestos oportunamente.
- ✓ Se preocupa por el cuidado del medioambiente.

Con su poder de decisión y/o preferencia, Ud. permite que:

- Existan y proliferen empresas con un alto sentido de responsabilidad social.
- Que otras empresas se alineen con una filosofía corporativa centrada en la persona humana.
- Que la sana competencia entre empresas del mismo rubro se concrete en una auténtica y efectiva vivencia de valores sociales.

AQP-Mart

FUENTE: Elaboración propia.

Marketing”, en: Varios (2010): “*Neuromarketing. Celebrando Negocios y Servicios*”, Granica, Buenos Aires, pág. 23. Por tanto, “crear necesidades” se refiere a presentar una superficialidad como si fuera algo indispensable.

⁴⁵⁶ Juan Pablo II (1991): “*op. cit.*”, N°41

Segunda cara:



AQP-Mart

NUESTRO CLIENTE TAMBIÉN ES INTELIGENTE:

- Porque se valora a sí mismo no por lo que tiene, sino por lo que en esencia es.
- Porque cuando consume productos y/o servicios, lo hace en la medida en que no exceda los límites racionales de la necesidad, posibilidad y el deseo ordenado.
- Porque se preocupa del necesitado y busca ayudarlo según sus reales posibilidades.
- Porque prefiere comprar lo necesario en:

AQP-Mart

"Donde se disfruta la calidad"



FUENTE: Elaboración propia.

Ante lo expuesto es necesario hacer notar que tanto la responsabilidad social individual y la responsabilidad social grupal (organizacional, empresarial), exigen un verdadero y auténtico *cambio de mentalidad* para poder superar el beneficio personal y proyectarlo, en nombre de los principios sociales de carácter universal, a todos los grupos de impacto o relación que forman parte de la comunidad en la cual la persona u organización está insertada e interactúa.

Por otro lado, como habíamos señalado en el Indicador N°1 de la primera variable (Pág. 175), no existe competición entre la fe y la razón, sino el necesario establecimiento permanente de un diálogo sincero que propicie fecundidad para el desarrollo humano integral. Esta perspectiva dialogante de la ética civil con la moral católica y viceversa (Ver pág. 170 ss.), representa un desafío para el logro sostenido de una armónica convivencia en este mundo plural. En efecto, se trata de aportar lo mejor posible (ideas y conductas) para la construcción y permanencia del diálogo auténtico que repercuta efectivamente en todos los ámbitos de relación en los cuales interactúan hombres y mujeres,

además de sus respectivas creaciones como son las organizaciones y, más concretamente, las empresas y aún más específico, aquellas referidas al negocio del retail. Según esta orientación; de hacer fecundo tal diálogo mediante aportes concretos destinados a lograr de este mundo una casa global más habitable, es decir, donde quepa espacio para la felicidad; es lícito buscar algunos valores profundos del cristianismo (y más concretamente del catolicismo), que propicien el clima deseado. Por lo que, a continuación, señalamos cómo es que las **«bienaventuranzas»** expresadas por Jesucristo, siendo de un hondo carácter teológico, son simultáneamente de orientación antropológica y, por tanto, aplicables a toda realidad humana.

En primer lugar, *“las bienaventuranzas (Mt 5, 3-10) no son una ética en el sentido nominalista que las presentaría como una nueva «ley». Son una «teología», una cristología, una eclesiología y una antropología [...] para Jesús la participación en el Reino de Dios es la promesa fundamental, ya se exprese con la promesa de ser «consolados», de «alcanzar misericordia» o de «ver a Dios». Sólo entonces pueden considerarse como una palabra ética, en cuanto que revelan al ser humano la honda verdad de sí mismo”*⁴⁵⁷. Verdad que está fundada en la llamada y capacidad del ser humano de ser feliz: *esta es la razón antropológica fundamental* que orienta estas promesas efectuadas por Jesucristo: *“Las bienaventuranzas responden al deseo natural de felicidad. Este deseo es de origen divino: Dios lo ha puesto en el corazón del hombre a fin de atraerlo hacia Él, el único que lo puede satisfacer [...] Las bienaventuranzas descubren la meta de la existencia humana, el fin último de los actos humanos: Dios nos llama a su propia bienaventuranza [...]”*⁴⁵⁸. Así, la felicidad humana trasciende la materialidad de la realidad presente, para hacerse plena participando definitivamente en el Reino de Dios.

Ciertamente, esta realidad trascendente expuesta en promesas ha de ser más significativa para un creyente que para uno que no lo es; sin embargo, creemos que tienen una extensión universal que al ser aplicadas a la realidad humana del negocio retail moderno, pueden aportar un conjunto de valores a la cultura corporativa:

⁴⁵⁷ Flecha, José-Román (1994): *“Teología Moral Fundamental”*, Biblioteca de Autores Cristianos (BAC), Madrid, pág. 99

⁴⁵⁸ Catecismo de la Iglesia Católica (1992), N°1718-1719

✓ *Aspectos deducidos de las bienaventuranzas para su aplicación en la cultura organizacional:*

BIENAVENTURANZAS ⁴⁵⁹	APLICACIÓN
1. Bienaventurados los pobres de espíritu, porque de ellos es el Reino de los cielos.	1. HUMILDAD CORPORATIVA: reconocer defectos y virtudes, buscar eliminar tales vicios y potenciar los aspectos positivos.
2. Bienaventurados los mansos, porque ellos poseerán en herencia la tierra.	2. TEMPLANZA CORPORATIVA: no desesperarse ante las situaciones de riesgo, buscar rediseñar y aplicar una nueva estrategia eficaz ante los contextos de turbulencia. Además de rechazar decisiones fraudulentas y cortoplacistas.
3. Bienaventurados los que lloran, porque ellos serán consolados.	3. REPUNTE CORPORATIVO: en situaciones adversas buscar la asesoría adecuada para abandonar en cuanto antes el estado de peligro.
4. Bienaventurados los que tienen hambre y sed de justicia, porque ellos serán saciados.	4. SANA AMBICIÓN CORPORATIVA: buscar siempre el cumplimiento de objetivos realistas cada vez más altos.
5. Bienaventurados los misericordiosos, porque ellos alcanzarán misericordia.	5. CARIDAD CORPORATIVA: ser social y estratégicamente responsable trascendiendo las exigencias de la ley civil, motivado por un sistema moral de referencia que puede estar basado en las orientaciones de la DSI.
6. Bienaventurados los limpios de corazón, porque ellos verán a Dios.	6. HONESTIDAD CORPORATIVA: ejercicio de la cultura empresarial basado en un conjunto de virtudes, donde el valor de la verdad sea la base de toda relación exitosa.
7. Bienaventurados los que buscan la paz, porque ellos serán llamados hijos de Dios.	7. FINALIDAD CORPORATIVA: el fin de la empresa ha de ser la persona humana tanto individual como en comunidad y, por ende, es el principio rector de todo el sistema organizacional.
8. Bienaventurados los perseguidos por causa de la justicia, porque de ellos es el Reino de los cielos.	8. JUSTICIA CORPORATIVA: requisito fundamental para el logro de una competitividad fundada en la vivencia estratégica de los valores. Por ejemplo, otorgando el estipendio suficiente a las dignidades operantes.
9. Bienaventurados seréis cuando os injurien, os persigan y digan con mentira toda clase de mal contra vosotros por mi causa. Alegraos y regocijaos porque vuestra recompensa será grande en los cielos.	9. INTEGRIDAD CORPORATIVA: permanecer incólume ante la competencia desleal, injurias y otros vicios; lo cual no quiere decir evitar las denuncias correspondientes para tales casos.

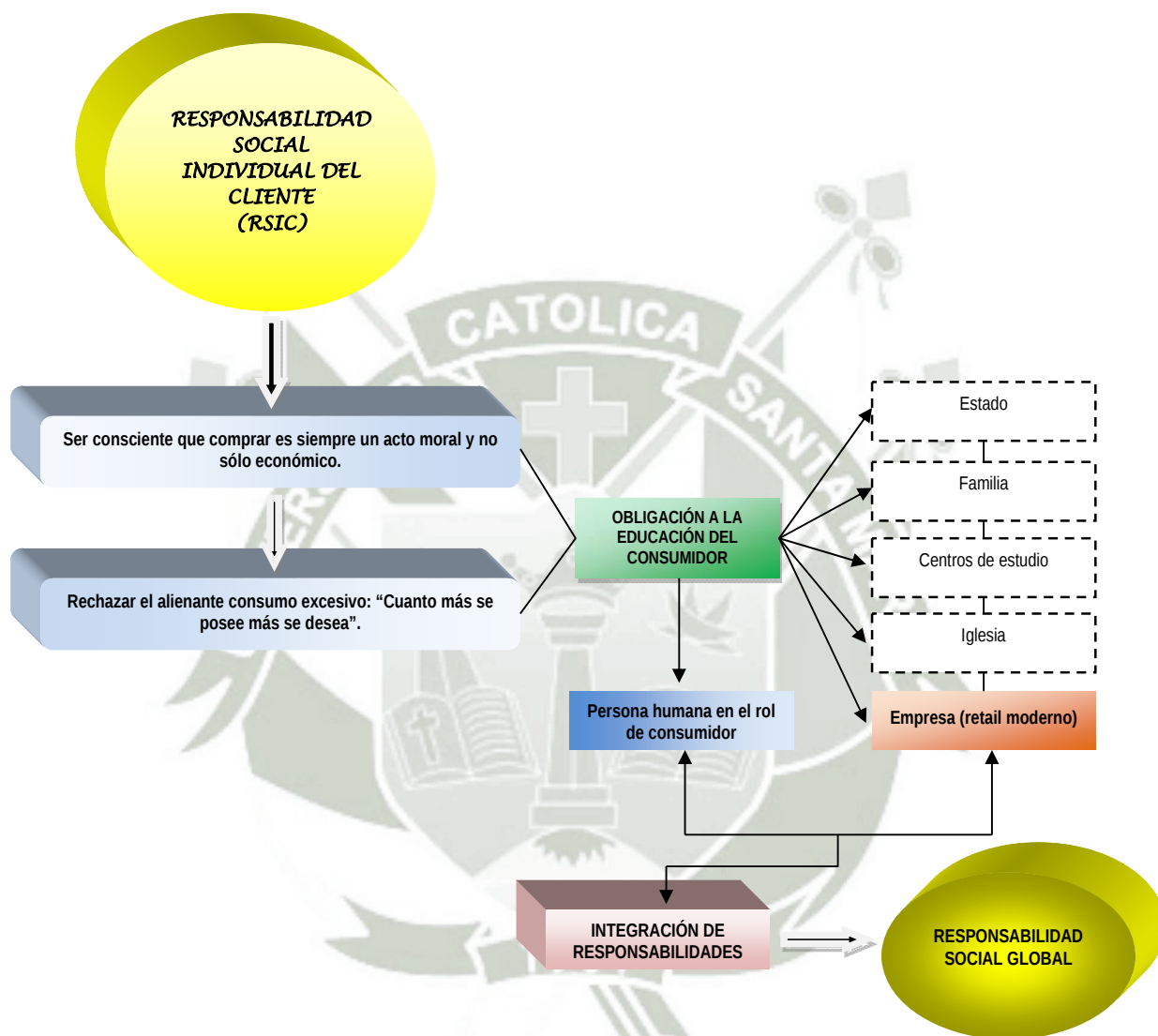
FUENTE: Elaboración propia.

En fin, «bienaventuradas» las empresas del retail moderno en las que se ejerza un auténtico liderazgo moral corporativo, porque de ellas será el reino de la *competitividad sostenible*⁴⁶⁰.

⁴⁵⁹ Tomadas de la traducción del Catecismo de la Iglesia Católica, N°1716

⁴⁶⁰ «**Competitividad sostenible**» en cuanto éxito corporativo que involucra la generación de valor tripartito (ventaja financiera, beneficio social y dar gloria a Dios); y en la medida de lo posible ir más allá aún del beneficio compartido en virtud de la caridad (gratuidad). Generación de este triple valor alentada y sostenida por la vivencia auténtica de un sistema moral de referencia en diálogo con la DSI.

A continuación se sugiere un esquema vinculado a la responsabilidad social individual de la persona humana en su rol de consumidor:



FUENTE: Elaboración propia.

- EN SÍNTESIS:

- ❖ En virtud del logro de una auténtica responsabilidad social global es necesaria, por justicia, la integración de responsabilidades tanto a nivel individual como a nivel organizacional; siendo requisito indispensable una adecuada y efectiva educación de los varones y mujeres de nuestro tiempo que desempeñan diariamente el rol de consumidores.
- ❖ La responsabilidad a la educación del consumidor va más allá de la directa tarea correspondiente al Estado. Tiene un carácter bivalente, en razón del principio de solidaridad, ya que la empresa de retail hodierno puede y debe contribuir a la claridad de conciencia de la persona que cumple el rol de consumidor en cuanto tal, haciéndole notar, de algún modo, que al adquirir determinados productos y/o servicios de su marca de tienda, éste *contribuye, apoya, alienta, valora y retribuye* la política estratégica de valores que la corporación ejerce; y la persona misma, también, puede y debe aportar en el mejor funcionamiento del retail, ejerciendo su poder de decisión (sugerencias, reclamos, optar por otras marcas).

ANEXO N°2

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS⁴⁶¹

I. SISTEMATIZACIÓN DEL FORMULARIO DE PREGUNTAS SOBRE “APLICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA”												
	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA			
	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2
Moralidad de los Actos Humanos	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1. ¿La empresa considera necesaria la moralidad de los actos humanos en su estructura y funcionamiento?	X	X	X	X								
1.2. ¿La empresa no sólo se atiene al nivel legal, sino que trasciende al plano moral?	X	X	X	X								
1.3. ¿La organización cuenta con un programa de orientación y entrenamiento para los RR HH de todos los niveles jerárquicos para garantizar que los valores y principios se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes de las personas?	X	X	X	X								
Derechos Humanos, Justicia Social y Práctica de la Religión	2	2	2	2	0	0	0	0	1	1	1	1
1.4. ¿Si la jornada laboral de los trabajadores incluye los domingos y días de precepto religioso de tal manera que se pudiera poner en riesgo el cumplimiento de dicha obligación moral; la empresa consideraría la posibilidad de brindar la flexibilidad necesaria en el horario, sin que esto melle en el estipendio?									X	X	X	X
1.5. ¿La empresa incluye el respeto a los derechos humanos y la valoración de la justicia social como criterios formales en sus decisiones de inversión, adquisiciones, etc.?	X	X	X	X								
1.6. ¿La empresa es explícita con respecto al cumplimiento de las leyes y pago de tributos?	X	X	X	X								
Corresponsabilidad de los Miembros de la Empresa	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
1.7. ¿La empresa se preocupa en construir su propia responsabilidad e identidad a fin de propiciar una cultura de corresponsabilidad entre sus miembros?	X	X	X	X								
Valores y Beneficios Inherentes al Código Ético-Moral	8	8	8	9	4	4	4	1	0	0	0	2
1.8. ¿Los valores de la organización están formalizados en un código de principios?	X	X	X	X								
1.9. ¿Dicho código de principios cuenta con un proceso de difusión sistemático enfocado en el público interno bajo la responsabilidad de un área competente?				X	X	X	X					
1.10. ¿La empresa aplica sanciones claras para faltas morales?	X	X	X	X								
1.11. ¿La empresa cuenta con un área, comité o grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE?	X	X	X	X								
1.12. ¿El código moral ayuda en la obtención de mejores resultados financieros?	X	X	X	X								
1.13. ¿El código ético-moral ayuda a solucionar los conflictos?					X	X	X					X
1.14. ¿El código ético-moral ayuda a orientar la toma de decisiones?					X	X	X	X				
1.15. ¿El código ético-moral determina claramente las responsabilidades?				X	X	X	X					

⁴⁶¹ Los números colocados a la derecha de los subtítulos (subindicadores), representan la **cantidad de preguntas seleccionadas** en cada subindicador por cada gerente de los negocios minoristas participantes.

	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA			
	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2
1.16. ¿El código ético-moral orienta el trabajo?	X	X	X	X								
1.17. ¿El código ético-moral integra a las personas?	X	X	X	X								
1.18. ¿El código ético-moral regula la conducta?	X	X	X	X								
1.19. ¿El código ético-moral no rechaza los valores sociales universales del cristianismo católico o se podría inspirar en ellos?	X	X	X									X
Funciones, Posibilidades y Limitaciones del Comité	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
1.20. ¿La organización cuenta con un comité ético-moral que vele por el cumplimiento de los valores institucionales?	X	X	X	X								
1.21. ¿La organización utiliza estudios, investigaciones y el apoyo de especialistas para fundamentar de mejor manera la resolución de dilemas conductuales, socio-ambientales y relativos a derechos humanos?	X	X	X	X								
Características de la Ética-Moral Empresarial	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2
1.22. ¿La organización expone o difunde sus compromisos morales por medio de material institucional, por internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés internos (colaboradores, accionistas)?	X	X	X	X								
1.23. ¿La organización expone o difunde sus compromisos morales por medio de material institucional, por internet o de otra manera adecuada a sus grupos de interés externos (comunidad, proveedores, clientes, gobiernos, entre otros)?				X	X	X	X					
1.24. ¿La empresa se preocupa en expender productos que no impacten negativamente al medio ambiente o que su impacto sea el más reducido posible?					X	X	X					X
1.25. ¿La empresa abusa en la entrega de bolsas plásticas?					X	X	X					X
1.26. ¿Ha reemplazado el uso de bolsas plásticas por bolsas de papel?								X	X	X	X	
1.27. ¿Si usa bolsas plásticas, éstas son biodegradables?	X	X	X	X								
Estrategia y Éxito Empresarial	3	3	3	2	1	1	1	0	0	0	0	2
1.28. ¿La empresa capacita eficazmente a sus trabajadores a fin de que éstos atiendan o satisfagan de la mejor manera a los clientes?	X	X	X	X								
1.29. ¿La Corporación reconoce a la RSE como parte de la estrategia y el éxito empresarial?	X	X	X	X								
1.30. ¿Existe una estrategia formal de RSE dentro de la organización de la empresa?	X	X	X									X
1.31. ¿La empresa a través de su RSE busca generar valor tripartito, es decir, impactar positivamente en sus stakeholders que, a su vez, favorezca en la consolidación de la corporación como ente socialmente responsable y, así, busque dar gloria a Dios?					X	X	X					X

II. SISTEMATIZACIÓN DEL FORMULARIO DE PREGUNTAS SOBRE “RETAIL MODERNO”												
	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA			
	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2
Marketing para la Venta Responsable	5	5	5	4	2	2	2	2	1	1	1	2
1.1. ¿La empresa aplica un marketing de valores preocupado en satisfacer las necesidades reales de los clientes?	X	X	X	X								
1.2. ¿La empresa aplica un marketing anclado en el lucro por el lucro?					X	X	X	X				
1.3. ¿La empresa expende productos y/o servicios o emite publicidad que atente contra la moral y las buenas costumbres (por ejemplo, anticonceptivos, comerciales que hieran la susceptibilidad religiosa...)?									X	X	X	X
1.4. ¿La empresa se preocupa en vender productos que han pasado por un eficiente control de calidad?	X	X	X	X								
1.5. ¿Algún porcentaje del precio en los productos expendidos son orientados a apoyar la labor social de alguna institución especializada en esa tarea?	X	X	X					X				
1.6. ¿La empresa considera la venta discriminada de ciertos productos que son sólo para mayores de edad?	X	X	X	X								
1.7. ¿La empresa considera los mismos valores de las preguntas precedentes en su publicidad y venta por internet?	X	X	X	X								
1.8. ¿Su proyección de venta está diseñada en proporción a un estudio de mercado adecuado, a fin de evitar la saturación del mercado local?					X	X	X					X
Iniciativa Empresarial	3	3	3	2	0	0	0	1	0	0	0	0
1.9. ¿La empresa paga los impuestos requeridos por los productos que expende?	X	X	X	X								
1.10. ¿Cuenta la empresa con alguna política institucional que evite el desperdicio de productos que antes de su caducidad o deterioro podrían ser donados?	X	X	X	X								
1.11. ¿La empresa se preocupa en financiar o cooperar de diversas maneras en proyectos sociales?	X	X	X					X				
El Precio	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
1.12. ¿El precio asignado a los productos que expende guardan relación con su valor real?	X	X	X	X								
1.13. ¿Sus ofertas comerciales son claras y libres de engaño, es decir, están basadas en las características reales del producto y/o servicio?	X	X	X	X								
Obligación a la Educación del Consumidor	2	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1	2
1.14. ¿Su proyección de venta comporta una educación de compra al consumidor que favorezca crear en él hábitos de consumo lícitos?									X	X	X	X
1.15. ¿La empresa hace propicia que la compra de los clientes sea siempre un acto moral que vaya más allá de lo económico?					X	X	X					X
1.16. ¿Soluciona con prontitud los reclamos de clientes?	X	X	X	X								
1.17. ¿La empresa no incomoda al cliente aunque éste no compre nada?	X	X	X	X								

ANEXO N°3

RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES SELECCIONADOS

LEYENDA

TIPO DE EMPRESA RETAIL MODERNO	CÓDIGO
<i>SUPERMERCADO 1</i>	S1
<i>SUPERMERCADO 2</i>	S2
<i>TIENDA POR DEPARTAMENTO 1</i>	TD1
<i>TIENDA POR DEPARTAMENTO 2</i>	TD2

FUENTE: Elaboración propia.

ESCALA DE VALORES

VARIABLE	CANTIDAD DE PREGUNTAS	PUNTAJE TOTAL IDEAL	APROXIMACIÓN	COINCIDENCIA	DISCONFORMIDAD
I	31	124	124-83	82-41	40-0
II	17	68	68-45	44-23	22-0
I y II	48	192	192-128	127-64	63-0
%	-----	-----	100.0%-67.0%	66.0%-33.0%	32.0%-0.0%

FUENTE: Elaboración propia

NOTA: Los números en color **verde** representan el resultado ideal según la escala de valores seleccionada

CUADRO N°1 DE 8
RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES SELECCIONADOS

VARIABLE I: CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA CATÓLICA															
INDICADOR	SUB- INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA	
		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2		
1- FUNDAMENTO Y OBLIGACIÓN DE LA MORAL EMPRESARIAL	1.1.Moralidad de los Actos Humanos en la Empresa	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1.1-1.3	
	1.2.Derechos Humanos, Justicia Social y Práctica de la Religión	2	2	2	2	0	0	0	0	1	1	1	1	1.4-1.6	
	1.3.Corresponsabilidad de los miembros de la Empresa	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1.7	
	TOTAL	6	6	6	6	0	0	0	0	1	1	1	1	TOTAL	
		24				0				4				28	7
	%	85.7%				0.0%				14.3%				100%	

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N°2 DE 8
RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES SELECCIONADOS

VARIABLE I: CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE PERSPECTIVA CATÓLICA																	
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA			
2- CÓDIGO Y COMITÉ MORAL EMPRESA- RIAL		S1		S2	TD1	TD2	S1		S2	TD1	TD2	S1		S2	TD1	TD2	
	2.1.Valores y Beneficios Inherentes al Código	8	11	8	8	9	4	0	4	4	1	0	1	0	0	2	1.8-1.19
	2.2.Funciones, Posibilidades y Limitaciones del Comité	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.20-1.21
	TOTAL %	10	13	10	10	11	4	0	4	4	1	0	1	0	0	2	TOTAL
		41				13				2				56	14		
73.2%		92.8%		23.2%		0.0%		3.6%		7.2%		100%					

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N°3 DE 8
RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES SELECCIONADOS

VARIABLE I: CONTENIDO MORAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE PERSPECTIVA CATÓLICA																
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA		
		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2			
3- LIDERAZGO MORAL CORPORA- TIVO	3.1.Características de la Ética-Moral Empresarial	2	5	2	2	7	3	0	3	3	1	1	1	1	2	1.22-1.27
	3.2.Estrategia y Éxito Empresarial	3	4	3	3	2	1	0	1	1	0	0	0	0	2	1.28-1.31
		5	9	5	5	5	4	0	4	4	1	1	1	1	4	TOTAL
	TOTAL	20				13				7				40	10	
	%	50.0%				90%	32.5%				0.0%	17.5%				100%

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N°4 DE 8
RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES SELECCIONADOS

GRAN TOTAL VARIABLE I								
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA			
TOTAL	85	29x4=116	26	0x4=0	13	2x4=8	124	31X4=124
%	68.5%	93.5%	21.0%	0.0%	10.5%	6.5%	100%	

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N°5 DE 8
RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES SELECCIONADOS

VARIABLE II: RETAIL MODERNO																
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA		
1-MORALIDAD EN LA ACCIÓN LUCRATIVA		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2			
	1.1.Marketing para la Venta Responsable	5	6	5	5	4	2	0	2	2	2	1	2	1	2	1.1-1.8
		5	5	5	4	2	2	2	2	1	1	1	2	TOTAL		
	TOTAL	19				8				5				32	8	
	%	59.4%		75%		25.0%		0.0%		15.6%		25%		100%		

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N°6 DE 8
RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES SELECCIONADOS

VARIABLE II: RETAIL MODERNO																
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA		
2-RETAIL MODERNO EN ACCIÓN MORALI-ZANTE		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2			
	2.1.Iniciativa Empresarial	3	3	3	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1.9-1.11		
	2.2.El Precio Justo	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1.12-1.13		
		5	5	5	4	0	0	0	1	0	0	0	0	TOTAL		
	TOTAL	19				1				0				20	5	
	%	95.0%		100%		5.0%		0.0%		0.0%		0.0%		100%		

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N°7 DE 8
RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES SELECCIONADOS

VARIABLE II: RETAIL MODERNO																						
INDICADOR	SUB-INDICADOR	SIEMPRE				ALGUNAS VECES				NUNCA				ESTRUCTURA								
3-RESPONSABILIDAD SOCIAL INDIVIDUAL DEL CONSUMIDOR		S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2	S1	S2	TD1	TD2									
	3.1.Obligación moral a la Educación del Consumidor	2	4	2	2	2	1	0	1	1	0	1	0	1	2	1.13-1.17						
		2	2	2	2	2	1	1	1	0	2	1	1	1	2	TOTAL						
	TOTAL	8				3				5				16	4							
	%	50.0%				100%				18.8%				0.0%				31.2%		0.0%		100%

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N°8 DE 8
RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES SELECCIONADOS

GRAN TOTAL VARIABLE II								
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA			
TOTAL	45	15x4=60	12	0x4=0	11	2x4=8	68	17x4=68
%	67.7%	88.2%	17.6%	0.0%	14.7%	11.8%	100%	

FUENTE: Elaboración propia.

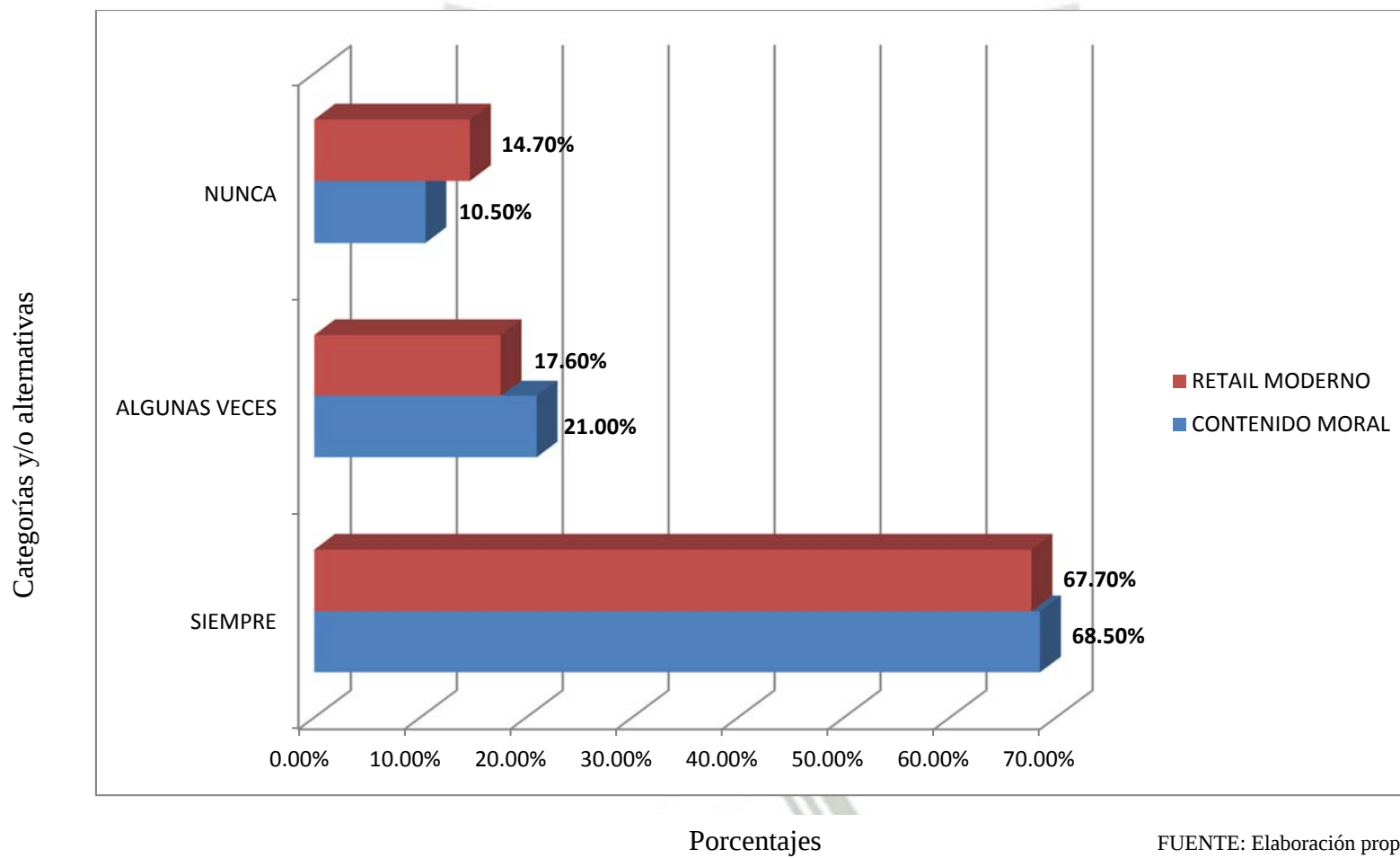
**COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN PARA LOS RESULTADOS SEGÚN LA ESCALA
DE VALORES SELECCIONADOS**

	VARIABLE I	VARIABLE II
	CONTENIDO MORAL DE LA RSE CON PERSPECTIVA CATÓLICA	RETAIL MODERNO
SIEMPRE	85	46
CASI SIEMPRE	26	12
NUNCA	13	10
R2	0,98	

FUENTE: Elaboración propia.

Lo cual indica un rango o grado de correlación **positivo**: MUY FUERTE.

GRÁFICO 1: Porcentajes para los resultados según la escala de valores seleccionados



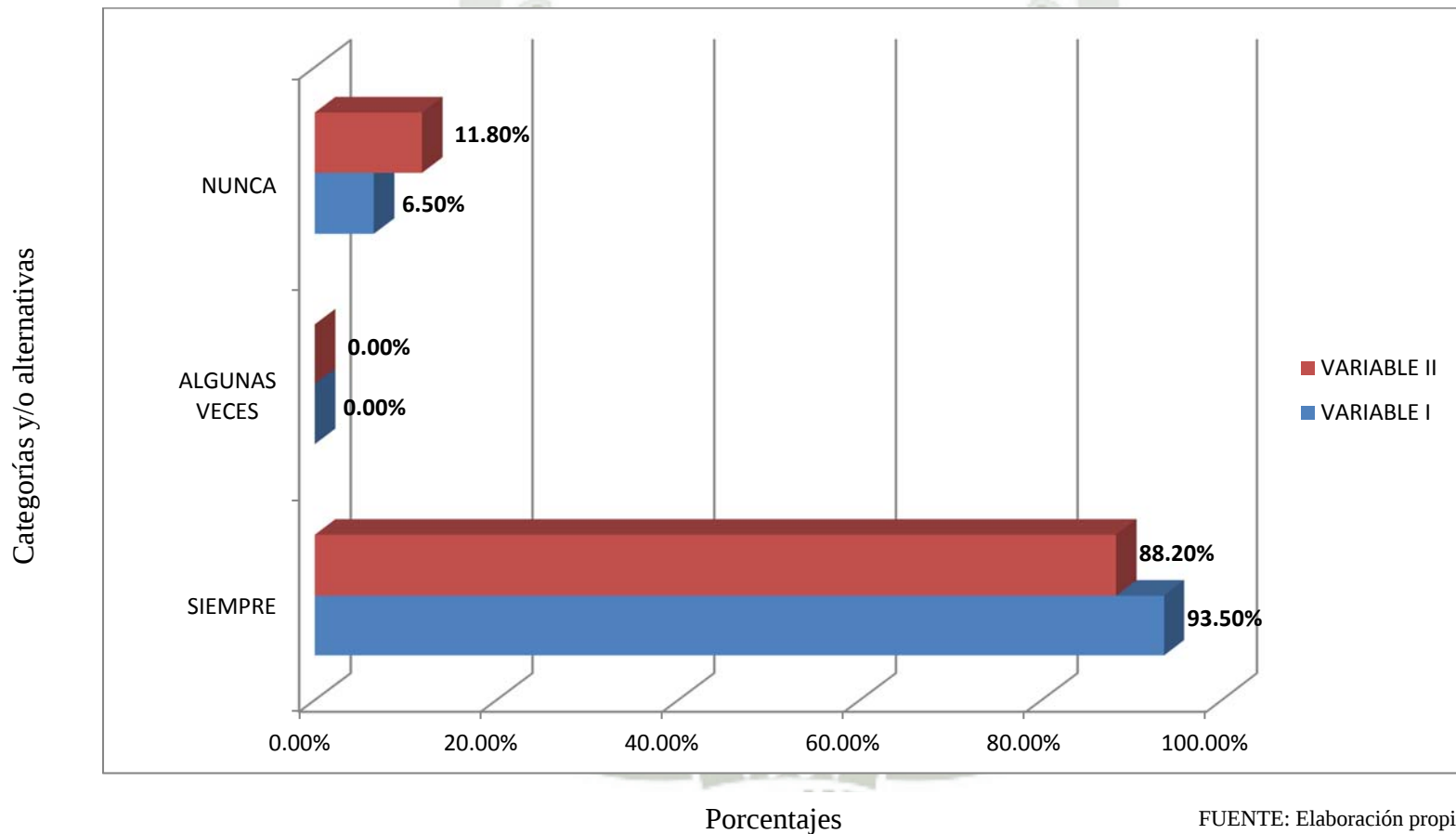
**COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN PARA LOS RESULTADOS IDEALES SEGÚN
LAS ESCALAS DE VALORES SELECCIONADAS**

	VARIABLE I	VARIABLE II
	CONTENIDO MORAL DE LA RSE CON PERSPECTIVA CATÓLICA	RETAIL MODERNO
SIEMPRE	29	15
CASI SIEMPRE	0	0
NUNCA	2	2
R2	0,99	

FUENTE: Elaboración propia.

Lo cual indica un rango o grado de correlación **positivo**: MUY FUERTE.

GRÁFICO 2: Porcentaje del coeficiente de correlación de Spearman para los resultados ideales según las escalas de valores seleccionadas



A.M.G.D.