

Responsabilidad moral y liderazgo ético «en» y «de» la empresa

Estamos viviendo unos momentos críticos, enfrentados a problemas urgentes y complejos que están relacionados entre sí. Es ingenuo pensar que las cosas se arreglan por sí solas. Y no es realista creer que la política o la técnica, cada una por su lado, arreglen todas las cosas. Creemos que es necesario un rearme moral a todos los niveles. Las empresas y organizaciones de la «sociedad del conocimiento» tienen ante sí un nuevo campo de acción que va más allá de la lucha obsesiva por la maximización del beneficio a corto plazo. Pese a lo que puedan afirmar muchos, escépticamente, asistimos al nacimiento de una nueva filosofía de empresa y un nuevo modelo de dirección. Es lo que aquí denominamos la responsabilidad moral y el liderazgo ético «de» y «en» las empresas y organizaciones.

José Luis Fernández Fernández*

Tenemos que «vivir bien»

HA habido a lo largo de la historia diversas maneras de entender la «Ética» y distintas propuestas morales. La

* Doctor en Filosofía. Profesor de Ética empresarial en ICADE, Madrid.

Ética es una parte de la Filosofía Práctica, que se ocupa del *hecho moral* y de los problemas filosóficos que nacen de la conducta humana.

La Ética, por tanto, no «inventa» la vida moral; se limita a reflexionar sobre ella. Los animales vienen dotados por la propia naturaleza, en su equipo genético, con las pautas y patrones de comportamiento propios de su especie. El hombre en cambio es «una tarea para sí mismo». Es cierto que también nosotros tenemos instintos y «programación» natural. Pero en modo alguno se puede afirmar que estos componentes condicionan férreamente nuestra forma de vida.

El hombre, en consecuencia, es, de alguna manera, libre. No está claramente prefijado de antemano cómo se deba vivir para vivir humanamente. Interesa, por tanto, averiguar qué debemos hacer para vivir «bien» la vida humana.

Obviamente, la solución a todas estas preguntas y a muchas otras que se implican con la misma temática, dista mucho de ser sencilla, sobre todo si se tiene en cuenta la *fragmentación del discurso ético*, observable en el pluralismo reinante en nuestra actual circunstancia socio-histórica. Con todo, más allá de las divergencias individuales y sociales, resulta inaplazable su planteamiento. Nos jugamos el éxito de la vida personal, de la autorrealización individual y el avance en el grado de humanización de las instituciones y la vida en sociedad.

«Perplejos» ante una profunda crisis

LA reflexión ética debe arrancar de la realidad de nuestro momento presente, con sus deficiencias y posibilidades. Se trata de levantar acta del estado de la cuestión y posteriormente encarnarnos de transformarla y de hacerla avanzar hacia una situación utópica, más deseable y justa desde el punto de vista moral.

La actual circunstancia sociohistórica puede ser calificada como *crítica y paradójica*. «Paradójica» porque es innegable y preocupante la *asimetría* entre el *desarrollo técnico* y el escaso avance que hemos ido logrando en la dimensión moral. «Crítica», entendiendo el término en el sentido etimológico de la raíz griega. Estaríamos ante una mutación importante en el desarrollo de los procesos (sean físicos, históricos o espirituales) y que, por lo demás, no está claro el resultado final: continuación, cese o modificación.

Paradoja y crisis vienen a ser las dos caras de una misma moneda

POR ello la crisis económica de la que parece que estamos en vías de salir no debería ser interpretada como una crisis más entre tantas otras, sino como un aspecto superficial de otro problema todavía más agudo y profundo. Ha fracasado la puesta en práctica de un modelo económico alternativo al sistema de mercado libre y competitivo. El debate sobre la conveniencia de instaurar una organización de la vida económica de tipo comunista ha dejado de ocupar el primer plano de las discusiones académicas y de las propuestas prácticas. Sin embargo, no es menos cierto que es ahora precisamente cuando con más fuerza se constatan lagunas, injusticias y defectos del liberalismo capitalista, incapaz de dar salida a los graves retos que la humanidad tiene planteados.

Estaríamos asistiendo a la puesta en cuestión de todo un modelo sociocultural, que, obviamente, tiene alcances mucho mayores que los meramente económicos, por más que éstos sean los más inmediatos y llamativos.

Por ello, las apelaciones al cambio en las organizaciones y a un necesario «nuevo orden» internacional tienen que ir mucho más allá de una simple operación de «maquillaje». Son necesarias soluciones radicales que vayan a la raíz de los problemas y lleguen a diseñar las auténticas vías de resolución. Estamos, pues, en un momento crucial, en una situación clave para abordar a la luz de la Ética y desde los principios morales las grandes cuestiones que hoy interpelan a la humanidad en su conjunto.

La comunidad humana se enfrenta hoy a graves problemas. No basta un tratamiento técnico-económico, sino también, y por encima de todo, moral. Los problemas son globales y están relacionados entre sí. Su alcance es planetario.

Entre estos problemas globales señalamos los siguientes: primero, el rápido *crecimiento de la población*. La reciente Conferencia de El Cairo es prueba fehaciente de la preocupación con que la comunidad internacional se enfrenta a esta circunstancia.

En segundo lugar está la *desigual distribución de la riqueza* entre los países desarrollados y las naciones pobres. La opulencia del Norte contrasta abiertamente no sólo con la miseria del «Tercer Mundo», sino tam-

bién con las bolsas de pobreza y marginación que encontramos en el llamado «Cuarto Mundo» (indigentes, transeúntes, inmigrantes, refugiados, pobres, drogadictos, marginales de todo tipo, muchos de los cuales, en gran medida, no son única y directamente responsables de sus males).

El *problema ecológico*, resultante de los procesos de industrialización y el consumo irracional de las fuentes de energía, se destaca como gran reto de cara a la propia supervivencia de la especie en el futuro.

Para acabar de ensombrecer el panorama debemos hacer mención de los conflictos de tipo religioso, ideológico y racial y al *crecimiento de la violencia* y de la delincuencia juvenil. Son estos últimos síntomas de una degeneración sociológica y moral a muy diversos niveles (empezando por el deterioro de la familia como institución y continuando con los sistemas educativos).

Todos estos fenómenos patológicos y alienantes alejan a la humanidad de las metas por las que siempre ha luchado: la paz, el sosiego y el bienestar individual y colectivo. A pesar de todo, se puede decir que «la situación es crítica, pero no desesperada». Si levantamos acta de esta situación es para «hacernos cargo» de la magnitud de los problemas. Es éste un paso previo para poder «encargarnos» de su mejora. No todos tenemos el mismo poder de decisión pero sólo una voluntad decidida de cambio podrá refinar la sensibilidad ética, tanto a nivel personal, cuanto social e institucional que podrá ponernos en la pista de salida hacia adelante.

Las raíces del problema

¿CÓMO hemos llegado a esta situación? Sería muy osado intentar dar una respuesta categórica a la pregunta. Con todo, apuntamos tres fenómenos ampliamente identificables en nuestro mundo actual: primero, una especie de *vaciado de contenido de los grandes valores* de las generaciones anteriores. La lucha por la *libertad*, por los derechos humanos y por la democracia en su sentido más profundo cristalizó en una serie de *sistemas organizativos*, que poco a poco han ido *dejando de ser verdaderamente significativos* y han acabado por *convertirse en meros ídolos*. En fetiches, por los que sentimos adoración. La «democracia» es un ejercicio cotidiano. Nuestra tarea moral en este sentido debiera consistir en rehumanizar el sistema y las instituciones democráticas.

En paralelo con aquella pérdida de sentido hemos asistido a una especie de atrofia del sentido del deber. Sabemos desde la filosofía jurídica que no tiene sentido hablar de «derechos», sino de «deberes»..., y, sin embargo, se nos llena la boca con la apelación a nuestros derechos (incluidos los «humanos»), mientras dejamos de lado el cumplimiento de nuestros deberes (personales, organizativos o, ¿por qué no?, también los «humanos»).

Finalmente, una atmósfera de «liberalismo» mal entendido nos ha ido alejando del valor de la compasión y la solidaridad con los otros, siendo así que difícilmente se puede conseguir vivir felizmente la vida personal cuando los que me rodean sufren. Este círculo va desde el entorno más próximo (familia y grupos de pertenencia «comunitaria») al contexto «social» organizativo-profesional; pasa por el marco político-nacional y se desborda más allá de las fronteras dando entrada en su interior no sólo a los hombres que hoy pueblan el planeta, sino también a las generaciones futuras.

Al margen de esa triple explicación, la *raíz profunda* de los problemas muy probablemente hayamos de situarla en una absolutización de las instancias egoístas y en la consiguiente pérdida de valores y virtudes tales como la solidaridad o la convivencia en sociedad.

«Stakeholders»: ¿Cuál es la misión de la empresa?

EN mi opinión, en este contexto teórico es donde cabe ubicar la responsabilidad moral y social de las empresas y organizaciones económicas. Ellas también están llamadas, no sólo a trabajar por la elevación de la calidad de la vida humana, sino incluso (¿por qué no?) a servir de liderazgo moral de la sociedad. Las posibilidades son inmensas. No me refiero simplemente a los recursos económicos, sino también y sobre todo, a la «información», a la «tecnología», a la capacidad de «aprendizaje». O, si se quiere, a su papel como importantes configuradores del escenario «social» en el que se representa la vida humana.

En este sentido, la institucionalización académica de la llamada *Business Ethics* y la proliferación de publicaciones y congresos dan también cuenta de esta nueva sensibilidad hacia la dimensión ética de la vida empresarial. Algunos llegan a afirmar que si la empresa, como organiza-

ción económica, quiere seguir siendo un instrumento de progreso y de creación de riqueza; más aún, si el propio sistema económico aspira a encontrar su legitimación en las postrimerías del siglo XX, la preocupación por el entorno social tendría que ser entendida como una exigencia inaplazable y la Ética vendría a ser casi una condición de posibilidad. Fuera de ella no cabe esperar progreso significativo alguno ni para las empresas, ni para la sociedad en su conjunto.

Como vemos, la apelación a la ética en las empresas y el «razonamiento moral» en la toma de decisiones es algo que se detecta cada vez con mayor énfasis, no sólo en las demandas de la opinión pública, sino también entre los propios empresarios y directivos.

Esto no es absolutamente nuevo. Sin embargo, en poco más de treinta años se ha recorrido un largo camino en la manera de entender las empresas y las organizaciones económicas. Parece definitivamente superado el antiguo debate acerca de las responsabilidades sociales y éticas de la empresa. Desde posturas puramente «economicistas» y ultraliberales se ha evolucionado hacia una concepción más compleja, matizada de la «misión» y el significado de las empresas en el mundo moderno y de la forma de estructurarlas y dirigir las para la consecución de sus objetivos (1).

La famosa teoría del *Stakeholder* («depositarios», «apostantes», «afectados», «interesados») que hoy en día goza de tan amplio consenso entre los expertos y gurús del *management* apunta, sin duda, en esta dirección.

Según este punto de vista, las empresas y organizaciones han de ser entendidas como realidades complejas. Existen en función de una sutil red de relaciones entre distintos agentes (personales, económicos, institucionales, políticos, etc.). Además de atender a unos objetivos económicos irrenunciables (el primero de todos, por supuesto, es el de la propia supervivencia en un mercado cada vez más inestable), deben tomar en consideración los intereses legítimos de los distintos *stakeholders*.

No podemos conocer *a priori* los motivos profundos por los que las organizaciones económicas van dando carta de ciudadanía a los distintos *stakeholders* en su gestión. Sin embargo, aunque sólo fuera por una especie de «egoísmo ilustrado», parece evidente que si se aspira a conseguir la eficiencia económica y a aprovechar las ventajas competitivas de una or-

(1) Véase al respecto: J. L. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, *Ética para Empresarios y Directivos*, ESIC, Madrid, 1994, cap. 2.º: «Ética y Empresa. El estado de la cuestión».

ganización, hay que tomar en gran consideración la responsabilidad social de la compañía y tratar de ser justos en la distribución de cargas y beneficios.

El campo de actuación se ha ensanchado considerablemente. Ya no sólo importan los accionistas, cuyos intereses se reducen a cobrar periódicamente unos legítimos dividendos o a ver cómo se revaloriza su cartera de acciones. También los trabajadores, los clientes, los proveedores, los distribuidores, los competidores, las entidades financieras y educativas, la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales, el Estado o el medio ambiente..., pasan a ser vistos cada vez más como «interlocutores» de las modernas organizaciones económicas. Desde estas instancias las empresas y sus directivos se ven cada vez más fuertemente interpelados. En su respuesta a estas demandas crecientes encuentran un fértil terreno en el que ejercer su responsabilidad social.

Cambio en los estilos y modelos de dirección

LOS directivos profesionales saben que, ante todo, deben conseguir la adhesión de sus *stakeholders*, si de veras quieren mantener a la organización en el mercado y cumplir con éxito su función profesional.

En un mundo tan competitivo y globalizado, donde el cambio parece ser lo único constante y en el que la cooperación es requisito indispensable del éxito económico y la «calidad total», poco o nada cabe esperar de una gestión que olvidara la dimensión ética de las decisiones empresariales. El modelo de dirección basado en el antiguo «orden y mando», reforzado por controles férreos de los objetivos planificados, ha ido dando paso a otro estilo más adecuado, caracterizado por el concepto de «integración en un proyecto común».

Esto no ha sido fruto de ningún tipo de imposición conscientemente buscada, sino más bien ha de ser interpretado como una acomodación por parte de las empresas a las circunstancias por las que discurrirá en el futuro inmediato la vida de las organizaciones. Se dice que estamos entrando en lo que Peter Drucker denomina «sociedad del conocimiento», donde las organizaciones productivas se caracterizan por la innovación científica y técnica. Si esto es así, habrá que entender que el saber, el

«conocimiento», está pasando a ser el auténtico «capital» productivo, el genuino factor de producción y de éxito. Una tal mutación del orden de los factores arrastra consigo, como nos recuerda Alvin Toffler, un paralelo desplazamiento del poder, desde la cúspide del organigrama (propia de la «era de las chimeneas») hacia la base de la organización, pues es ahí donde radica el «saber».

Como ya señalara Hobbes, saber significa poder. Por eso, quien posea un conocimiento de calidad contará en su haber, inequívocamente, con una intrasferible fuente de poder.

Ahora bien, por un lado sabemos que nadie puede delegar su saber en otro por pura decisión voluntarista. Si esto es así, en contrapartida, nadie puede ni debe desentenderse de la responsabilidad moral ahí implícita. La realidad de los hechos tiende a ir desplazando el auténtico poder desde las tradicionales instancias políticas, estatales y administrativas hacia las empresas y organizaciones (miembros éstas de la sociedad civil). Volveremos a toparnos otra vez con el *cambio de poder* y de la capacidad de decisión desde la cúspide social (encarnada en el Estado y sus instituciones) hacia la base. Por ello, las empresas y organizaciones están llamadas a desempeñar un relevante papel como configuradoras del futuro y diseñadoras de los fines y valores por los que merece la pena esforzarse.

Responsabilidad moral y liderazgo «en» y «de» la empresa

EL nuevo panorama que se abre ante las empresas y organizaciones y el nuevo modelo de dirección ha ido tomando en cuenta los aspectos éticos, los «valores» compartidos, la responsabilidad social y, como síntesis de todo ello, el razonamiento moral.

Ni la innovación se puede «ordenar», ni la cooperación se puede «controlar». Sólo desde un clima de confianza y de justicia en las relaciones; sólo desde la verdad y el compromiso ético cabe esperar que las empresas cumplan correctamente con su misión. Y sólo cumpliendo satisfactoriamente su misión, pueden reclamar para sí la legitimidad y el apoyo por parte del conjunto de la sociedad.

Debemos con todo hacer dos afirmaciones absolutamente incuestionables para evitar malentendidos. Primero, que *no debemos asimilar la ética*

con una simple herramienta de marketing. En segundo lugar, que este cambio de orientación de las empresas encontrará todavía resistencias por parte de muchos; en especial por parte de los que están anclados en el cortoplacismo. El «momento» ético no es un elemento decorativo para vender mejor la «imagen» de la compañía. La ética debe impregnar todo el proceso directivo y todas las áreas funcionales de la vida de una organización. La selección, motivación, promoción y cese del personal deberá atenerse a parámetros éticos, donde resplandezca la justicia de los procesos y la objetividad de los mismos. La relación con los proveedores, los competidores, los distribuidores y los clientes, necesita a su vez ser llevada a efecto desde modos éticamente aceptables. La calidad de los productos y los servicios ofertados es una exigencia irrenunciable, como nos muestran las crecientes apelaciones a la «calidad total». La preocupación por el impacto medioambiental y la comunicación de la empresa con la sociedad, (marketing y publicidad basados en la confianza y la verdad), son también indicios de este nuevo talante «ético».

Los empresarios de raza y los directivos de la alta dirección (a aquellos a los que se les paga el sueldo, no tanto por hacer cosas, cuanto por hacer que otros hagan, por su capacidad de «visionarios») no pueden desentenderse de estas exigencias. El liderazgo que de ellos se espera poco tiene que ver con esa palabra talismán que es el «carisma». El liderazgo tiene mucho más que ver con el *trabajo serio y bien hecho*, con el análisis eficaz y adecuado de la organización y la comprensión de la misma desde los parámetros de *responsabilidad ética y social*.

En este sentido, las tareas propias del líder serían, entre otras, fijar las metas y prioridades de la empresa (los «valores»), establecer las normas y los estándares de actuación («código ético»); en definitiva: adaptar, con flexibilidad y sabiduría, la «cultura» de la empresa a estos requerimientos «socio-morales». La piedra de toque de este verdadero liderazgo dentro de la empresa estaría en el hecho de hacerse responsable último de todo el proceso, generando la confianza necesaria para motivar a su gente hacia los comunes objetivos económicos y metaeconómicos. Nada o muy poco de todo ello se puede esperar al margen de la ética.

Todo esto ¿puede generar «beneficios»?

¿ES rentable ser ético? ¿Tiene la Ética algo que ver con una saneada cuenta de resultados? ¿No ocurrirá que, si

decidimos comportarnos éticamente, perderemos muy suculentos negocios y pondremos en peligro la propia existencia de la organización? Caben muchas otras cuestiones parecidas. Hagámonos una más: ¿puede una empresa permitirse el lujo de las consideraciones morales en momentos de crisis, o debemos aparcarla para los tiempos de crecimiento sostenido?

En el trasfondo de estas preguntas anida la gran cuestión acerca del por qué ser éticos, tanto los sujetos individuales, como las organizaciones. Apuntamos, muy concisamente, algunas razones.

Primero, *no nacemos hechos*, sino que nos vamos haciendo a lo largo de toda nuestra existencia.

Segundo, todos y cada uno de nosotros (y de las organizaciones) pertenecemos, *somos responsables* de lo que hacemos en el ejercicio de nuestra precaria libertad de acción.

Tercero, *debemos intentar «hacernos» bien*, vivir bien la vida humana; tenemos que «buscarnos la vida» y «darnos la buena vida».

Cuarto, *no todo da lo mismo*. No es legítimo afirmar el absoluto relativismo moral. No es lo mismo una mala praxis que una buena praxis (citemos en este sentido la lapidaria frase de Aristóteles en el Libro III, párrafo 11 de la *Ética a Nicómaco*: «Si para alguien no hubiera nada bueno, o fuera completamente lo mismo una cosa que otra, estaría lejos de ser un hombre»).

Quinto, todo ello ha de entenderse como camino hacia el fin al que parece estar llamada *nuestra existencia* en esta tierra: el *autodesarrollo* y la *felicidad personal*; la *armonía*, la *paz* y el *bienestar social*; en definitiva, la *humanización* de la vida en el mayor grado posible.

Esto que venimos afirmando tiende a ser pasado por alto con demasiada frecuencia, pese a que hace siglos que ha sido propuesto como fundamento teórico de toda una tradición fecunda en Filosofía Moral. Sin embargo, y sin entrar en honduras filosóficas, cabe preguntar desde el sentido común del empresario o el directivo: ¿tiene esto aplicación para las empresas y las organizaciones económicas?

La tesis de fondo de estas páginas quiere responder afirmativamente a esta pregunta. Y ello porque desarrollamos nuestra labor profesional en el contexto organizativo (empresarial, en nuestro caso) y es por tanto ocasión privilegiada para «hacernos» personas (buenas, malas, pésimas o excelentes). También por el *liderazgo social* que las organizaciones y las empresas tienen ya en «la sociedad del conocimiento» que ya es hoy un hecho.

Sin embargo, es poco frecuente encontrarnos con afirmaciones tan tajantes como estas que acabamos de hacer en relación con la responsabilidad moral de las empresas y de las organizaciones. Se van dando tímidos pasos al respecto, pero la *mayoría de las argumentaciones actuales acerca de la conveniencia de implantar en la gestión de las empresas estándares de tipo moral* se basa en una casi automática *traducción* en el incremento de la cuenta de resultados. Las cosas no son tan sencillas ni angelicales.

Quedarse en un planteamiento tan *superficial* significaría no comprender el sentido profundo del mensaje. No sólo hay que apostar por las conductas éticas en las empresas y organizaciones, sino también por la moralidad de los actos de las empresas y de las organizaciones. No olvidemos que también las empresas y organizaciones, con su «conciencia», su «libertad», su misión social y su responsabilidad moral pasaban a ser *sujetos de imputación ética*.

Resulta desde luego imposible demostrar *a priori* que una empresa muy «ética» (precisamente por serlo) tenga asegurada una cuota de mercado y unos beneficios mayores que las empresas competidoras. Para poder presentar un balance saneado cualquier empresa u organización necesita ante todo ser técnica y económicamente competitiva (es decir, ofrecer bienes y/o servicios en buena relación calidad-precio), satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes para lograr la «fidelización» de los mismos, ser conocida en el mercado y gozar de buena reputación a todos los niveles. Cumplidos suficientemente bien los anteriores requisitos, todavía estaría de por medio «la suerte», el factor de la incertidumbre, siempre presente en el mundo de los negocios. Todo ello por no aludir al hecho de que existen negocios absolutamente inmorales pero muy rentables: el narcotráfico, la venta ilegal de armamento o la prostitución. Podemos pensar también en «inmoralidades de guante blanco», tales como el uso de «información privilegiada» en Bolsa (*Insider Trading*), el fraude sistemático al fisco o el tinglado de «ingeniería financiera» que comporta montar una compleja red de empresas interpuestas que sirvan como tapadera para encubrir negocios más o menos confesables pero siempre, por supuesto, muy lucrativos.

Por ello, resulta *inadecuado e insuficiente el argumento que apela a «la rentabilidad»* como único o principal motivo, ya sea para la implantación de la ética en la vida de la empresa, o para asumir lo que significa afirmar que *la empresa en sí misma considerada tiene también una dimensión moral*.

Se trata de un planteamiento que requiere ulteriores matizaciones en su formulación. Porque ¿qué estamos queriendo decir cuando preguntamos si resulta «rentable» ser ético? Tratemos de precisar la cuestión sobre la «rentabilidad» como motivo para actuar éticamente.

Cuando argumentamos en esa línea, ¿estamos pensando exclusivamente en términos de unidades monetarias o, por el contrario, pensamos en la vida personal y colectiva como la «empresa» más importante?

Si adoptamos este segundo punto de vista estaríamos colocando al dinero en el lugar que le corresponde: el de un medio (importantísimo, pero «medio» al fin y al cabo) subordinado a los intereses de otros «fines» más complejos, por humanos. En este supuesto la pregunta acerca de la rentabilidad de la ética cobra un sesgo bien distinto del que salta a primera vista (y que, en modo alguno, puede ser descalificado como carente de sentido).

Por otra parte, aunque sólo tuviésemos *in mente* la rentabilidad económica, ¿cuál sería el instrumento de medida en el que estamos pensando cuando formulamos la cuestión? ¿Somos «cortoplacistas» furibundos o, por el contrario, tenemos vocación de permanencia en el tiempo? ¿Nos apuntamos al «pan para hoy y hambre para mañana», o nos movemos más bien en el pensamiento estratégico a medio-largo plazo y el esfuerzo innovador?

Finalmente: «rentabilidad» ¿para quién? ¿Para mí, personalmente considerado, o quizás para la organización de la que formo parte? ¿Tal vez llega a incluir la pregunta en su campo al conjunto de la sociedad a la que pertenezco? O en el culmen de la apertura de miras, ¿estaré, por ventura, pensando en el bien de todas las personas humanas?

Epílogo y colofón

PERMITASEME concluir con una cita de un autor clásico, no sin antes reiterar la tesis fuerte de estas páginas.

La tesis fuerte puede formularse en estos términos: las empresas y organizaciones tienen una ineludible responsabilidad social. De cara incluso al futuro inmediato, cabe hablar de un posible liderazgo moral de las empresas como vertebradoras de la sociedad civil y motores de la humanización de la vida social.

La cita con la que quiero poner fin a estas reflexiones pertenece al P. Baltasar Gracián. Este jesuita español del siglo XVII dejó escrito en su conocido *Oráculo Manual y Arte de Prudencia* las siguientes consideraciones de tanta actualidad y tan acordes con lo que hemos ido diciendo a lo largo de estas páginas: «El prudente hace a tiempo lo que el necio a destiempo. Los dos hacen lo mismo. Sólo se diferencian en el momento: uno a tiempo y otro a destiempo. Quien desde el principio tiene la inteligencia colocada al revés, todo lo hace igual: olvida entre sus pies lo que debiera llevar en la cabeza, la diestra convierte en siniestra y no hace nada a derechas. Sólo hay una forma de caer en la cuenta: pronto. Los necios hacen obligados lo que podrían hacer con gusto. Sin embargo, el discreto en seguida se da cuenta de lo que hay que hacer más tarde o más temprano, y lo hace con gusto y ganando reputación».

Las empresas tienen hoy ante sí la posibilidad de «ganar reputación», haciendo «a tiempo» lo que están llamadas a hacer «más tarde o más temprano»: asumir definitiva y valerosamente su responsabilidad social y empezar a desempeñar el papel de liderazgo que desde la reflexión se les asigna y desde la praxis se les requiere cada vez más insistentemente.

Pese a lo que muchos puedan afirmar en sentido contrario, creemos que existen indicios que invitan al optimismo, toda vez que cada día más va siendo más sincero y frecuente el empeño por parte de muchas empresas y organizaciones en asumir su responsabilidad y responder a este nuevo e inquietante reto.