



# UNIAPAC INTERNACIONAL

## COVID-19 y la Noble Vocación Empresarial

*Rolando Medeiros*

**OPINION SERIES n°19**

**Mayo 2020**

---

(\*) Las opiniones expresadas en la presente nota comprometen únicamente al autor del documento y no necesariamente a UNIAPAC Internacional

(\*\*) Conferencia Virtual USEM CDMX y UNIAPAC Latinoamérica – Abril 22, 2020 (12:30 – 14:00)  
Conferencia Virtual UNDEC – PERU, Mayo 6, 2020 (18:00 – 20:00)



**COVID-19 y la Noble Vocación Empresarial**  
**Conferencia Virtual USEM CDMX y UNIAPAC**  
**Latinoamérica**

**Abril 22, 2020 (12:30 – 14:00)**

**Conferencia Virtual UNDEC – PERU**

**Mayo 6, 2020 (18:00 – 20:00)**

Por Rolando Medeiros, Presidente de UNIAPAC Internacional  
(2017-2020)

**CRISIS = PELIGRO + OPORTUNIDAD.** "Weiji" o "Pinyin" es la palabra en chino para Crisis. Los caracteres que se muestran aquí corresponden al chino tradicional: 危機



En una interpretación lingüísticamente no del todo correcta, pero metafóricamente muy potente, se dice que CRISIS en chino se escribe con 2 caracteres: uno que significa Peligro y el otro Oportunidad.

Aunque el significado original es “peligro en la disyuntiva”, la reinterpretación como peligro + oportunidad ha sido tan ampliamente usada por políticos, empresarios, y en la cultura popular, que esta etimología ha pasado a ser aceptada universalmente, incluso en China.



Lo cierto es que una crisis puede desestabilizarnos y abocarnos a un cambio inesperado. Pero también constituye una gran oportunidad para crecer y re-direccionar nuestra vida. Son innumerables las situaciones en que la vida nos sorprende, nos golpea tirando por tierra los planes y expectativas que habíamos construido. Sin embargo, está en nosotros hacer de cada crisis una nueva oportunidad para crecer y reinventarnos. Una crisis puede suponer el fin de una era, de una etapa

vital... y dado que los seres humanos tendemos a aferrarnos a lo conocido, a lo que conforma nuestra identidad, el golpe puede ser muy duro, aterrador y paralizarnos. Sin embargo, únicamente necesitamos abrir la mente y adoptar una perspectiva diferente, que nos permita sacar de la crisis algo positivo. Y en realidad, la palabra crisis viene del griego "separar, escrudinizar" que significa juzgar, mantener sólo lo que vale la pena. Hay una oportunidad en cada crisis y cuanto más profunda sea la crisis, mejor puede ser la oportunidad. Pero algunas personas no son capaces de verlo.

Esta crisis de proporciones gigantescas vista por algunos como la "tormenta perfecta" debería ayudarnos, al menos, a ver mejor, a ver más claramente; descentralizar nuestra mirada de nuestros problemas individuales.



**DESOLACIÓN Y ESPERANZA.** El papa Francisco protagonizó el 27 de marzo reciente una histórica homilía en la plaza de San Pedro que, por primera vez, lució completamente vacía, ante la cuarentena obligada por la pandemia del Covid-19, e impartió una extraordinaria bendición "Urbi et Orbi" (a la ciudad y al mundo).

Fue una ceremonia llena de significado que me llegó muy profundamente, como estoy seguro que les sucedió a muchos de los que la siguieron... Y, a los que no la vieron—sean cristianos o no—se las recomiendo encarecidamente: está en YouTube!

Representó la desolación y la esperanza que esta crisis mundial nos embarga. Desolación porque esta pandemia está cobrando muchas vidas, generando niveles de desempleo y quiebres de empresas sin precedentes; está afectando el intercambio social y económico... En otras palabras, el COVID-19 mata y atenta con nuestra naturaleza humana que es esencialmente social.

Pero la ceremonia nos trajo también esperanza. Ante la “tormenta” que significa la pandemia de Covid-19, el pontífice llamó a la humanidad a "remar juntos", pues "estamos todos en la misma barca". Invitó "a activar la solidaridad, capaz de dar sentido en estas horas en las que todo parece naufragar “.

**“ES TIEMPO PARA ELEGIR LO QUE CUENTA VERDADERAMENTE.** Por esto —por ser tan atingente a nuestro tema—me permito repasar a continuación algunas de las frases de esta homilía que iluminan mi charla:



“El Señor nos interpela desde su Cruz a reencontrar la vida que nos espera, a mirar a aquellos que nos reclaman, a potenciar, reconocer e incentivar la gracia que nos habita.”

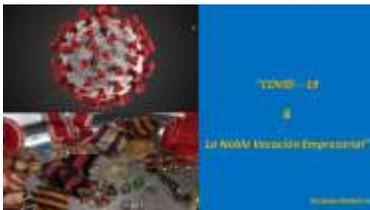
“La tempestad desenmascara nuestra vulnerabilidad y deja al descubierto esas falsas y superfluas seguridades con las que habíamos construido nuestras agendas, nuestros proyectos, rutinas y prioridades.”

“Con la tempestad se cayó el maquillaje de esos estereotipos con los que disfrazábamos nuestros egos siempre pretenciosos de querer aparentar.”

“No es el momento de tu juicio, sino de nuestro juicio: el tiempo para elegir entre lo que cuenta verdaderamente y lo que pasa, para separar lo que es necesario de lo que no lo es. Es el tiempo de restablecer el rumbo de la vida hacia ti, Señor, y hacia los demás.”

Es tiempo para elegir lo que cuenta verdaderamente. Es tiempo para esquivar el peligro y abrazar la oportunidad.

## COVID-19 Y LA NOBLE VOCACIÓN EMPRESARIAL



Y el título de mi charla “COVID-19 y La Noble Vocación Empresarial” refleja exactamente estas dos caras de la misma moneda: desolación y esperanza, peligro y oportunidad.

La gigantesca alteración generada por la pandemia del Covid-19 en la sociedad ha provocado múltiples reflexiones respecto de los cambios que ello podría causar hacia el futuro. Algunos predicen —en base a lo



que ha sucedido en la historia de la humanidad (por ejemplo el período entre la 1ª y 2ª guerras mundiales)—que el impacto emocional que inicialmente ha tenido la pandemia se va ir desvaneciendo a medida que su intensidad baje y que las personas van a volver a sus rutinas de trabajo, estudio y esparcimiento.

Yo creo que es posible evitar esa desilusión. Creo que se acentuará la disposición colaborativa de las personas, que sus actuales hábitos de consumo y ambición cambiarán por una versión mucho más modesta de estos mismos hábitos y que, en general, aumentarán su conciencia social y planetaria. Creo que, como líderes empresariales, los graves peligros de la pandemia del Covid-19, y nuestros esfuerzos por esquivarlos, nos pueden ayudar a sentirnos interpelados por un sentido más amplio de nuestro rol empresarial y a avanzar con mayor decisión en la transformación de nuestra empresa en una Noble Vocación Empresarial.

La crisis del COVID-19 nos puede ayudar a tomar conciencia de una realidad que intuíamos pero que no la cuestionábamos más profundamente.



La ciencia, la tecnología y, en particular, el libre mercado y el estado democrático han permitido a la humanidad logros sin precedentes. Sin embargo, la tecnología nos da poder, pero no nos guía en cómo usar ese poder. El mercado nos entrega opciones, pero nos deja ignorantes en cómo optar. El estado democrático liberal da libertad para vivir como escojamos, pero rechaza –en principio—guiarnos en cómo ejercer esa libertad. La empresa nos da trabajo pero no siempre

nos permite prosperar, en ese trabajo y con el trabajo, como seres humanos.

El siglo XXI nos deja, así, con un máximo de opciones, pero un mínimo de significado. Esto se traduce en una confusión entre medios y fines; un énfasis en los derechos con olvido de sus correspondientes obligaciones; en un individualismo egoísta y en un consumismo desenfrenado. En definitiva, en una crisis de solidaridad...

... Y una emergencia como la del Coronavirus es derrotada, en primer lugar, con los anticuerpos de la solidaridad. Esta constatación puede ayudarnos a combatir con más decisión esa otra crisis, más silenciosa y persistente.

**GLOBALIZACIÓN DE LA INDIFERENCIA.** La crisis del COVID-19 puede ayudarnos a derrotar no sólo la pandemia sino también la “globalización de la indiferencia” como el Papa Francisco se refiere



a que seamos incapaces de compadecernos ante el sufrimiento de los demás, ni nos interese cuidarlos, como si todo fuera una responsabilidad ajena que no nos incumbe.

El estallido del Coronavirus es más que nada una tragedia humana. Afecta a cientos de miles, millones, de personas. También tiene un impacto en la economía global que aún no se ha evidenciado en toda su magnitud e intensidad. Debido a las severas restricciones de tiempo y a la escasez de recursos disponibles, la pandemia fuerza a muchas decisiones a sopesar y priorizar valores éticos potencialmente conflictivos. Esto impone grandes desafíos: racionar los recursos sanitarios escasos, imponer restricciones a los desplazamientos de las personas y a las libertades individuales, conciliar salud y una economía que no produzca más daño que la epidemia misma, etc.



Pero hay razones humanitarias que nos debieran impulsar a privilegiar a los más vulnerables, más pobres e indefensos; a los que están perdiendo sus fuentes de ingreso, a sus medios de subsistencia; a los que trabajan en la informalidad y no están cubiertos por políticas de protección del empleo, de seguridad social, etc...

Y esto requiere globalizar la solidaridad y derrotar, junto con la pandemia, la globalización de la indiferencia.



La perspectiva dominante en lo que atañe a la globalización debe dejar de ser una preocupación limitada a los mercados y convertirse, en cambio, en una preocupación más amplia respecto de la gente. La globalización debe bajar desde el elevado pedestal de salas de juntas de empresas y de reuniones gubernamentales de alto nivel, para lograr satisfacer necesidades concretas de las personas en las comunidades donde viven. La dimensión social de la globalización se refiere desde luego a los empleos, a la salud y a la educación; pero va mucho más allá. Se trata de la dimensión de la globalización que la gente experimenta en su vida diaria y en su trabajo: la totalidad de sus aspiraciones a una participación democrática y a la prosperidad material.

Una mejor globalización es la clave que permitirá lograr en el siglo XXI una vida mejor y segura para la gente de todo el mundo. Y la crisis del COVID-19 nos puede sensibilizar en este sentido y motivar a avanzar decididamente en esta dirección.



**LA NUEVA NORMALIDAD.** Los fundamentos corporativos que existían antes de la crisis todavía existen. Las compañías sólidas y fuertes de entonces son compañías fuertes y sólidas hoy, pero están desafiadas por la caída en sus ingresos debido a la casi total paralización de la economía global. Estas compañías van a volver a ser rentables una vez que la economía se reestablezca y vuelva a una nueva normalidad.

Muchos dicen: "...cuando volvamos a la normalidad". Sin embargo, no volveremos jamás a la antigua normalidad. Nos acercamos a un nuevo "normal". ¿Y qué va a ser lo normal? Nadie lo sabe realmente con certeza hoy día. Cada negocio se va a enfrentar con su propio post-COVID normal. Cada industria, influenciada en forma particular por la crisis y alterada por sus nuevas prioridades, tendrá que adoptar el cambio según se presente su nuevo normal.

Pero, sin lugar a dudas, en la era del post-COVID serán factores de éxito tanto la resiliencia corporativa, la innovación, un nuevo nivel de preparación, y un foco insaciable en la sustentabilidad. La cooperación, la sensibilidad y la adaptabilidad van a ser componentes críticos del ADN de los negocios.

Sin embargo, a pesar del miedo a lo desconocido, la pandemia y sus desafiantes secuelas económicas, representa un momento decisivo. Las empresas tenemos la oportunidad de salir fortalecidos y de profundizar las relaciones con nuestros empleados, proveedores, clientes, comunidades y otros grupos de interés. Una vez superada la crisis, las mejores empresas serán aquellas que hayan tratado a sus diferentes grupos de interés con generosidad y benevolencia.



**CAPITALISMO: ¿ABOLICIÓN O REDEFINICIÓN?** Es de esperar que la necesaria intervención del Estado para contener la pandemia no se traduzca en propiedad social y democratización del poder económico o, en otras palabras, la estatización de los medios de producción. Tal como lo reclama el principio de subsidiariedad, esta intervención no debiera prolongarse y extenderse más allá de lo estrictamente necesario dado que encuentra justificación sólo en lo excepcional de la situación.



Se está especulando sobre cuál es la causa de la rápida propagación del virus: el alto nivel de conectividad internacional y la alta dependencia en los mercados laborales propias de la globalización económica o, más bien, la debilidad del Estado en áreas donde debió ser fuerte: protección contra desastres y preparación para enfrentar mejor la pandemia.

Son discusiones que recién empiezan. Sin embargo, no cabe duda que la crisis del COVID-19 va a significar una redefinición de qué se entiende por progreso y del rol del capitalismo para generarlo. Redefinir, así, qué se entiende por prosperidad. Se ha debatido poco sobre qué clase de crecimiento queremos, qué significa “riqueza” y sus implicancias para nuestras vidas. Hasta hoy, el éxito se mide en PGB y en utilidades empresariales. ¿Qué pasaría si —en lugar de confundir medios con fines— medimos el éxito como la capacidad de generar soluciones novedosas a los problemas humanos? ¿Qué pasaría si juzgamos la actividad económica por el valor social de los problemas que resuelve? ¿Qué pasaría si logramos transformar la actividad empresarial en una noble vocación?

### LA NOBLE VOCACIÓN EMPRESARIAL

La ortodoxia económica tradicional asume que los mercados son eficientes, que la gente es racional y que la economía se mueve hacia un estado óptimo. Pero ahora entendemos que los mercados pueden estar muy lejos de ser eficientes, que la gente no siempre es racional y que la economía es un sistema complejo, dinámico y evolucionario que soluciona problemas. El COVID-19 nos lo está demostrando fehacientemente.



Si lo vemos desde este ángulo, el capitalismo puede ser entendido como un sistema evolucionario resolutorio de problemas. Esto nos permite calificar si las soluciones que produce el capitalismo son las que crean realmente prosperidad real en la vida de las personas, de modo que, la tasa con que se crean estas soluciones, refleje un verdadero crecimiento económico. Nos permite también discernir moralmente cuales son las opciones que crean verdadera prosperidad para lograr así ser verdaderamente exitosos.

Cuando el propósito de la empresa es crear prosperidad para todos los que participan directa e indirectamente en ella y con ella, entonces la actividad empresarial se transforma en una vocación. Y es una noble vocación en la medida que quienes participan en ella se sientan interpelados por un sentido más profundo de la vida. Esto permitirá a la empresa servir verdaderamente al bien común, esforzándose por acrecentar los bienes de este mundo y hacerlos más accesibles para todos.



**METAMORFOSIS EMPRESARIAL.** Todos los líderes empresariales tenemos la opción de transformar la empresa en una noble vocación. Todos podemos iniciar este camino a la excelencia.



La crisis del COVID-19 es una oportunidad, es fuente de motivación, para que nos decidamos a cambiar, y cambiar así nuestra empresa para que sea fuente de prosperidad real para todos los que interactúan en la empresa y con la empresa.

La transformación de la actividad empresarial en noble vocación supone los siguientes imperativos para el líder empresarial:

1. Su transformación personal;
2. Su liderazgo para construir una cultura organizacional más humana en su empresa;
3. La conducción de su empresa de modo que se oriente al servicio al Bien Común.

Vamos a revisar estos 3 imperativos y cómo el ambiente dramático que estamos viviendo con la pandemia nos puede servir como propulsor de los cambios que conlleva esta transformación.

**1.-TRANSFORMACIÓN PERSONAL.** El primer imperativo –la transformación personal del líder empresarial—se traduce en un cambio de actitud que le permitirá liderar el proceso de transformación de su empresa con una mirada más amplia de su rol en la sociedad y, así, trascender a la búsqueda de la utilidad a toda costa y a corto plazo, para transformarse en un constructor del bien común y un promotor de un nuevo humanismo del trabajo.



En relación con el manejo de esta crisis, tanto los consejos de los más prestigiosos consultores de empresa del mundo como las opiniones de importantes líderes alientan en la dirección de esta transformación personal. Algunas citas de recientes artículos de HBR y ChiefExecutive nos ilustran cómo los mejores líderes superan rápidamente la tendencia a controlar y hacen su mejor esfuerzo para operar en modo de crisis:

- Administran el miedo y lideran con intuición a través de lo desconocido;
- Combaten la incertidumbre con humildad, transparencia, compromiso, foco y paciencia.
- Son resilientes ya que la eficiencia reina en un mundo estable, sin sorpresas.
- Alivian el estrés y la ansiedad y protegen la privacidad de las personas.
- Los tiempos sin precedentes suponen compasión sin precedentes.

Todas estas características son necesarias para liderar la metamorfosis empresarial y, al ponerlas en práctica, permite gestionar mejor la crisis del COVID-19. Al mismo tiempo, permite al líder avanzar en su transformación personal, si así se lo propone.

Pero esta transformación personal es todavía más profunda.



## ¡SENTIRSE INTERPELADO POR UN SENTIDO MÁS PROFUNDO DE LA VIDA!



La transformación personal que se requiere es que el líder empresarial asuma con seriedad el proceso que le permita sentirse interpelado por un sentido más profundo de su vida, de su rol como dirigente de empresa. Es asumir sus responsabilidades empresariales como una vocación, como un llamado a aportar a un mundo más próspero, más humano, más justo. Es dotar a su quehacer empresarial de un sentido de misión trascendente.

Sin esta transformación, resulta casi imposible liderar la transformación de la cultura organizacional de la empresa de modo que se sustente en el respeto irrestricto a la dignidad de todos los que intervienen, directa e indirectamente, en la empresa y con la empresa. El calificativo de “irrestricto” al respeto de la dignidad humana –esa incondicionalidad—es lo que le da un sentido ético a todas sus decisiones y le permite ser modelo de cambio en su organización.

Y para un líder empresarial cristiano, la vitalidad y la energía de su gestión no debiesen provenir solamente del respeto y observancia de un conjunto de preceptos morales, sino más bien de su encuentro cotidiano con Cristo. Un líder cristiano transformará con toda seguridad su empresa en una noble vocación si, siguiendo el ejemplo del santo chileno San Alberto Hurtado, se preguntara ante cualquier decisión crítica de negocios ¿Qué haría Cristo en mi lugar?

Pero un líder empresarial no cristiano puede también adoptar un liderazgo servicial que le permita la transformación de su empresa en noble vocación.

**LIDERAZGO SERVICIAL.** El liderazgo servicial es ante todo una filosofía de vida que practican quienes deciden servir a los demás como propósito primario y, después, aspiran a liderar como una forma de ampliar su capacidad de servir a los individuos y a las instituciones. El líder servicial promueve la colaboración, la confianza mutua, la prudencia, la predisposición a escuchar y al uso ético del poder y del empoderamiento. Es ante todo un servidor. Y difiere radicalmente de quien quiere primero liderar, cuya motivación puede ser distinta a la de servir a los demás y más bien puede ser la de alcanzar mayores cuotas de poder o posiciones.



Para el líder servicial el mayor logro es que sus seguidores florezcan como seres humanos, se desarrollen integralmente, prosperen. Para el otro líder, es lograr que sus seguidores se alineen y apoyen los objetivos de la organización.

El líder servicial posee características bien definidas: es empático, sanador (de sí mismo y de los demás), toma consciencia, es persuasivo, conceptualiza (o sea, sueña en grande), es previsor (entiende las lecciones del pasado, las realidades del presente y las consecuencias probables de una decisión), es administrador fiduciario, se compromete con el crecimiento de la gente y es constructor de comunidades.

Para el líder empresarial cristiano el desafío es que reconozca, primero, que su posición o propiedad en la empresa, su experticia empresarial, sus talentos, habilidades, y conocimientos son dones de Dios y, en gratitud, esforzarse en ponerlos al servicio de los demás.



**2.- CULTURA ORGANIZACIONAL MÁS HUMANA.** El segundo Imperativo es que el líder empresarial use su capacidad para construir una organización más humana al instalar una cultura basada en el respeto irrestricto a la dignidad humana. Esto transforma el lugar de trabajo permitiendo —o al menos no interponiéndose— a que todos los que participan en la empresa se vean desafiados por un sentido más profundo de sus vidas y se realicen como seres humanos al contribuir a un proyecto de largo plazo que busca la creación de riqueza más accesible para todos y más justa y ampliamente distribuida entre todos los que la generan.



La crisis del COVID-19 es, más que nada, una tragedia humana que pone a prueba el profundo compromiso organizacional con el respeto a la dignidad humana. Necesitamos flexibilidad para responder rápidamente a problemas en evolución; sin embargo, esto lo debemos hacer siempre sin comprometer nuestro respeto incondicional a la dignidad de todas las personas que interactúan en y con nuestras organizaciones.

No sólo frente a una crisis como la del COVID-19, sino en general, la primera prioridad como líderes de empresa debiera ser cuidar a las personas. Esto comienza con nuestras propias familias y con nosotros mismos. Sin embargo, también con nuestros empleados, clientes, proveedores, propietarios, las comunidades donde trabajamos, etc. En estos tiempos, la prioridad debe ser la de asegurar que todos ellos tengan lo que necesitan. Son ellos quienes sacarán a nuestras empresas de la crisis generada por esta amenaza invisible y este periodo de stress.

### **SOLIDARIDAD**

La solidaridad —elemento esencial de una organización más humana— debiera ser un principio social ordenador de las instituciones. También una verdadera virtud moral: 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.



El distanciamiento social es, por lo tanto, un acto de solidaridad que parte con el cuidado de uno mismo para no contagiar a los demás. Pero también su promoción en la empresa debe conciliarse con la viabilidad y la capacidad de que la empresa siga dando empleo. El equilibrio entre ambos es un dilema ético que debe ser resuelto como tal: como un dilema ético.

Pero, si bien las medidas de distanciamiento social son, no sólo un imperativo moral, sino esenciales tanto para proteger a quienes se encuentran trabajando y apoyando a la empresa, como para dar el ejemplo y poder seguir sirviendo a los demás, debiéramos buscar formas creativas para que las personas se mantengan conectadas. Las personas sentimos la necesidad imperiosa de consolarnos, de reconfortar y ser reconfortadas; sobre todo en momento tan duros como estos.

Por otra parte, la crisis puede alterar las prioridades con el peligro de que instrumentalicemos a las personas; por ejemplo, el despido cuando no es el último recurso sino cuando se usa sólo para atenuar el impacto económico en la empresa. Esta medida debería adoptarse sólo cuando todas las demás opciones se hayan agotado sin que logren mantener la empresa a flote.

### **SUBSIDIARIEDAD**

El uso del despido como último recurso requiere también un profundo respeto por los afectados y se debe practicar con tacto, benevolencia y un genuino interés por proteger a los más vulnerables, a los más



desprotegidos, a los más pobres. La crisis del COVID-19 con sus apremiantes consecuencias económicas puede también trastocar las relaciones solidarias con otros grupos de interés: los proveedores (con términos de pago abusivos), los clientes (con precios especulativos), las comunidades (acaparando bienes de primera necesidad), etc.

En estas condiciones, y en general, la solidaridad y la subsidiariedad deben co-operar. La solidaridad significa que cada cual juega su parte, según sus capacidades. La subsidiariedad significa relacionarse con el otro en una forma que lo asista a hacer lo que debe hacer.



Para ayudar al otro sin oprimirlo, la subsidiariedad y la solidaridad deben coexistir. La subsidiariedad requiere de un acto de solidaridad que no es ni asistencialismo (unilateral) ni caridad, sino asumir y poner en práctica una responsabilidad conjunta que ambas partes deben tener hacia el bien común.

Como ocurre siempre en la adversidad, la crisis del COVID-19 puede permitir sacar, por necesidad, lo mejor de las personas. El líder empresarial y su organización tienen así una oportunidad de que sus seguidores –todos sus stakeholders— demuestren que están a la altura de las circunstancias y que hagan contribuciones extraordinarias si se los empodera y se les da las herramientas para que tengan éxito. Y, al hacerlo, van a florecer como seres humanos.

**STAKEHOLDERS.** Lograr una cultura organizacional más humana significa en primer lugar considerar a la empresa como una comunidad de personas que contribuyen voluntariamente al proyecto empresarial y, al hacerlo, crecen como seres humanos, se desarrollan más integralmente, prosperan en el trabajo y con su trabajo.



Pero significa también considerar a todos sus grupos de interés –a los stakeholders— como seres humanos con necesidades y expectativas razonables que la empresa debe considerar en su toma de decisiones. Y no como medios para la maximización de las utilidades de la empresa.

El éxito empresarial es, desde esta perspectiva, la consecuencia de que la empresa ha desplegado los recursos que dispone en forma eficiente y efectiva, respetando la dignidad de las personas y con conciencia medioambiental, para satisfacer de la mejor manera posible necesidades y expectativas humanas.

Y para conciliar los intereses muchas veces conflictivos entre los diversos stakeholders, la empresa debe plantearse como un proyecto de largo plazo. La empresa debe obtener su legitimización social y medir su éxito a través de su contribución al bien común; por la calidad, cantidad y disponibilidad de soluciones a problemas humanos; por los efectos positivos que genera en la economía y su contribución a la prosperidad del mayor número posible de personas. Así, la utilidad no debe ser un fin en sí mismo, sino que un resultado, una consecuencia.

Actuando de esta manera, la empresa sirve verdaderamente al Bien Común.



### 3.- EMPRESA ORIENTADA AL BIEN COMÚN

El tercer imperativo para la transformación de la actividad empresarial es que ésta se oriente al servicio al Bien Común. El bien común no consiste en la simple suma de los bienes particulares de cada sujeto del cuerpo social. Por bien común se entiende el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección.



Las exigencias del bien común derivan de las condiciones sociales de cada época y están estrechamente vinculadas al respeto y a la promoción integral de la persona y de sus derechos fundamentales. El bien común exige ser servido plenamente, no según visiones reductivas subordinadas a las ventajas que cada uno puede obtener, sino en base a una lógica que asume en toda su amplitud la correlativa responsabilidad.

La empresa antes que nada es una comunidad de personas. De este modo, para que la empresa esté en condiciones de crear bien común, es condición necesaria el que, en las interacciones de todos los actores, directos e indirectos, se respete la dignidad humana y que se permita que el bien común surja a través de la reciprocidad entre subsidiariedad y solidaridad.

En lo concreto, esto se resume en las 3 “Bs” del servicio al Bien Común: (1) Buenos Bienes; (2) Buen Trabajo; y (3) Buena Riqueza. Veámoslo con más detalle...

**¡BUENOS BIENES!** Consiste en la producción y distribución de bienes que hagan realmente bien; es decir, productos que sean realmente buenos y servicios que realmente sirvan. Subyace en este concepto el principio del destino universal de los bienes y el derecho al uso común de ellos.



Este es un enfoque humanista en quien demanda el producto: una persona que busca satisfacer necesidades que contribuyan a su desarrollo integral, sin interferirlo o inhibirlo y sin distorsionarlo o corromperlo. Y con espíritu solidario, optar preferencialmente por los más necesitados, más vulnerables, más pobres.

Así como la adversidad a menudo hace aflorar lo mejor de las personas, así también sucede con las instituciones, incluidas las empresas. La contención de la pandemia en medio de la profunda crisis del COVID-19 nos demuestra esta premisa con múltiples ejemplos.

Muchas empresas se han reconvertido o han aprovechado su infraestructura para contribuir a dar solución a las apremiantes necesidades de ventiladores mecánicos, de mascarillas, de alcohol gel, de instalaciones sanitarias, camas, etc...

Muchos centros de investigación y desarrollo, universidades y fundaciones se han unido en un esfuerzo colaborativo sin precedentes para desarrollar aceleradamente una vacuna o tratamientos efectivos del COVID-19.

La humanidad entera confía en el éxito de la sinergia de estos esfuerzos colaborativos y esperanzadores. Y, en estos ejemplos, encontramos excelentes lecciones y aprendizajes.



**¡BUEN TRABAJO!** Los esfuerzos de creación de buenos bienes no pueden efectuarse a expensas del buen trabajo, del desarrollo integral de los trabajadores. El trabajo humano tiene una doble dimensión:



objetiva y subjetiva. El sentido objetivo es el conjunto de actividades, recursos, instrumentos y técnicas de las que el hombre se sirve para producir. El subjetivo, el actuar del hombre en cuanto ser dinámico, capaz de realizar diversas acciones que pertenecen al proceso del trabajo y que corresponden a su vocación personal.

El buen trabajo reconcilia ambas dimensiones, pero antepone la subjetiva a la objetiva. Es un enfoque humanista en quién produce los Buenos Bienes y está guiado por el principio de subsidiariedad para que quien trabaja se desarrolle al aportar sus dones y talentos y sea considerado siempre como un fin en sí mismo y no sea instrumentalizado.

El COVID-19 plantea grandes desafíos éticos al buen trabajo. La incertidumbre sobre su duración agudiza el dilema entre distanciamiento social y protección del empleo futuro; y la receta es ser flexibles, pero anteponer el respeto a la dignidad de las personas como principio rector de las decisiones.

Pero el COVID-19 va a traer también cambios relevantes en el mercado laboral para los que hay que prepararse desde ahora: las reuniones virtuales se harán más habituales, afectando al transporte y disminuyendo, de paso, el uso de combustibles fósiles; se intensificarán las compras por internet y, en conjunto, profundizarán la tendencia a una menor necesidad de infraestructura; etc. etc.

**¡BUENA RIQUEZA!** Este tercer pilar se refiere a la creación sustentable de riqueza y a su justa distribución. La riqueza se crea sustentablemente cuando se la genera con respeto a la dignidad humana y con conciencia medioambiental. Y se la distribuye justamente creando “relaciones correctas” con quienes participan, directa e indirectamente, en su creación.



No se puede distribuir riqueza si no se la crea primero; tampoco se puede crear riqueza sin su justa distribución a los responsables de su creación. Estas dos dimensiones de la buena riqueza, que frecuentemente se colocan en oposición, no se pueden entender separadas entre sí. Son dos caras de una misma moneda.

Pero, ¿qué riqueza? Un negocio rentable contribuye al bien común de la sociedad y ayuda a la realización de las personas cuando crea riqueza y promueve la prosperidad. O sea, cuando la creación de riqueza no se restringe a la utilidad financiera; se refiere a una noción de riqueza más amplia: al bienestar físico, mental, psicológico, moral y espiritual de los demás. El valor económico de la riqueza está vinculado a esta noción más amplia del bienestar, para todos, en nuestra casa común.

La crisis del COVID-19 nos puede ayudar a entender más cabalmente este concepto. El desarrollo y la distribución de una vacuna para el Coronavirus generará riqueza que no alcanzará a mover la aguja del PGB ni de los países donde se desarrolle ni, menos, de mundo; sin embargo, significará una creación de riqueza inconmensurable... ¡una creación de buena riqueza!!



**¡UN MUNDO MEJOR!** Cuando la empresa logra ordenar adecuadamente estos tres bienes, estas 3 “Bs”, se transforma en un motor económico de la sociedad que genera desarrollo sustentable al servicio de la humanidad. Juega así un papel indispensable en la generación de prosperidad material para un número más amplio de personas y, de esta forma, la tarea del líder empresarial se transforma y se constituye en una noble vocación al lograr la 4ª “B”: la “B” de Bien Común.

Cuando una empresa desordena algunos de estos tres bienes, deja de mitigar la pobreza en toda la magnitud que podría y, más específicamente, excluye a muchos de la prosperidad. Si la empresa va a servir al Bien Común, entonces debe lograr copulativamente estos tres bienes.



La empresa del siglo XXI tiene como objetivo primario su legitimidad social y su sustentabilidad en el largo plazo; esto no se logra sin un comportamiento de la empresa que sea intachablemente ético.

La ética, en un primer sentido, tiene por tarea mostrarnos cómo deliberar bien con el objeto de hacer buenas elecciones; pero no se trata sólo de elegir bien en un caso concreto, sino que a lo largo de la vida: necesita forjarse un buen carácter. Aquí el concepto de futuro es indispensable, porque, para que la empresa se forje un carácter necesita tiempo, precisa plantearse fines y metas a largo plazo; una visión de futuro desde donde las metas intermedias cobren su sentido.

El horizonte de largo plazo en la toma de decisiones es esencial para la transformación de la actividad empresarial en noble vocación... También para enfrentar con buenas decisiones, sin pánico, la crisis del COVID-19.

### **CRISIS → COVID-19 OPORTUNIDAD → LA NOBLE VOCACIÓN EMPRESARIAL**



Para legitimarse socialmente, la empresa necesita jugar en la actualidad un papel mucho más relevante para contribuir a abordar los cambios socio-económicos, enfrentar los grandes desafíos que afectan al mundo de hoy y apoyar la implementación de una agenda de crecimiento más inteligente, sustentable e integral; en la creación de fuentes de trabajo de calidad; en la transformación de la economía en una más inclusiva, con mejores mercados laborales, con mayor

conciencia medioambiental y un uso ético de la tecnología.

Los negocios deben conducir a una mejor sociedad y estar al servicio de ella orientándose al bien común. Y, a su vez, la ética debe ser la brújula que gué las acciones y actividades de sus líderes.

La sociedad exige hoy a la empresa altos estándares de conducta; le exige una visión que dé cabida a una práctica de negocios más humana. Una ética que no subordine sus principios a los confines estrechos de la maximización de las utilidades de corto plazo. Y, en medio de las vicisitudes de la crisis del Covid-19, es muy fácil caer en la tentación de subordinar la dignidad, los derechos y el crecimiento humano a la consecución de resultados económicos inmediatos.

La promoción de esta ética empresarial—la transformación de la empresa en noble vocación—no se consigue sin una mirada de futuro que esté más allá de las contingencias del momento. El COVID-19 trae consigo peligros y oportunidades. No perdamos la oportunidad de avanzar decididamente hacia la noble vocación empresarial.