

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI

# Psicología de las organizaciones y del trabajo

PRÓLOGO POR  
SIGMAR MALVEZZI

**Autores invitados**

Ana Magnólia Mendes	Luis Felipe González Gutiérrez
Fernanda Souza Duarte	Óscar Hernán Vargas
Luciane Kozics Reis Araujo	Mónica García
Marcelo Afonso Ribeiro	Carlos Forero
María Concepción Antón	Wílner Arbey Riascos
Merlin Patricia Grueso	Alejandra Melo
Tania García-Ramos	Claudia Marcela Neisa
Maribel Báez-Lebron	Alejandro Tangarife
Roberto Díaz-Juarbe	Lorena Godoy
Sara Santiago-Estrada	Sonia Maritza Matabanchoy
Perla Shiomara del Carpio Ovando	Gregorio Calderón
José Luis Álvaro	Sonia Betancourth
Alicia Garrido Luque	Fabián Augusto Montoya
Verónica Andrade	Adriana Panesso
María Constanza Aguilar	Kewy Veruska Sarsosa
Elizabeth Arismendez	Víctor Hugo Charria
Juan Javier Vesga	Felipe Arenas
Lina Marcela Gil	Johnny Orejuela

JOHNNY OREJUELA | EDITOR ACADÉMICO

Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación  
Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación / Editor Johnny  
Javier Orejuela Gómez.--Cali : Editorial Bonaventuriana, 2014  
518 p.  
ISBN: 978-958-8785-31-8

1. Psicología organizacional 2. Psicología organizacional - investigaciones 3. Psicología del  
trabajo 4. Cambio organizacional 5. Organizaciones 6. Cultura corporativa 7. Equipos de  
trabajo en psicología 8. Psicología - Investigaciones I. Tít.

158.7 (D 23)  
P974p

© Universidad de San Buenaventura Cali  
 Editorial Bonaventuriana

***Psicología de las organizaciones y del trabajo:  
apuestas de investigación***

© Johnny Orejuela. Editor académico  
Grupo de investigación: *Estéticas Urbanas y Socialidades*  
Facultad de Psicología

Universidad de San Buenaventura  
Colombia

© Editorial Bonaventuriana, 2014  
Universidad de San Buenaventura  
Dirección Editorial de Cali  
Calle 117 No. 11 A 62  
PBX: 57 (1) 520 02 99 - 57 (2) 318 22 00 – 488 22 22  
e-mail: [editorial.bonaventuriana@usbrecgen.edu.co](mailto:editorial.bonaventuriana@usbrecgen.edu.co)  
<http://servereditorial.usbcali.edu.co/editorial/>  
Colombia, Sur América

El autor es responsable del contenido de la presente obra.  
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier  
medio, sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.  
© Derechos reservados de la Universidad de San Buenaventura.

ISBN: 978-958-8785-31-8  
Tiraje: 300 ejemplares  
Cumplido el depósito legal (ley 44 de 1993, decreto 460 de 1995  
y decreto 358 de 2000)

Impreso en Colombia - Printed in Colombia.  
2014

# Contenido

<b>Prólogo</b> .....	13
<i>Por: Sigmar Malvezzi</i>	
<b>Presentación</b> .....	19
<i>Por: Johnny Orejuela</i>	
<b>Primera parte</b>	
<b>Contribuciones internacionales para la inteligibilidad del campo POT</b> .....	23
<i>Escucha política y clínica del sufrimiento en el trabajo: contribuciones desde las prácticas en clínica brasileña de psicodinámica del trabajo</i> .....	
	25
<i>Por: Ana Magnolia Mendes, Luciane Kozicz Reis Araujo y Fernanda Sousa Duarte</i> <i>Universidad de Brasilia</i>	
<i>Problemas contemporâneos para a psicologia do trabalho e das organizações</i> .....	
	47
<i>Por: Marcelo Alfonso Ribeiro</i> <i>Universidad de São Paulo</i>	
<i>Actitudes hacia las relaciones de cooperación entre organizaciones: algunas reflexiones basadas en el compromiso</i> .....	
	79
<i>Por: María Concepción Antón y Merlin Patricia Grueso</i> <i>Universidad de Salamanca y Universidad del Rosario</i>	

- La nueva psicología del trabajo y las organizaciones en Puerto Rico: cuatro estudios recientes* ..... 97  
 Por: Tania García-Ramos, Maribel Báez-Lebron, Roberto Díaz-Juarbe, Sara Santiago-Estrada  
*Universidad de Puerto Rico, Río Piedras*
- El significado del trabajo: aproximaciones teóricas y empíricas* ..... 131  
 Por: Perla Shiomara del Carpio, José Luis Álvaro, Alicia Garrido  
*Universidad de Guanajuato y Universidad Complutense de Madrid*

## Segunda parte

### **Aproximaciones a la relación psicología-mundo del trabajo** ..... 161

- La identidad de la evaluación subjetiva del trabajo: de la satisfacción al sufrimiento laboral* ..... 163  
 Por: Johnny Orejuela  
*Universidad de San Buenaventura y Universidad de São Paulo*
- Técnicas de análisis cualitativo en uso: exploración a través de la relación entre identidad profesional y agencia* ..... 191  
 Por: Verónica Andrade  
*Pontificia Universidad Javeriana y Universidad del Valle*
- Diseño y validación de un instrumento para describir la empleabilidad de los egresados de una institución de educación superior* ..... 217  
 Por: María Constanza Aguilar y Elizabeth Arisméndez  
*Universidad Santo Tomás*
- Evolución histórica del concepto “contrato psicológico”* ..... 243  
 Por: Juan Javier Vesga  
*Universidad de San Buenaventura y Universidad del Valle*

## Tercera parte

### **Aproximaciones a la relación psicología-mundo de las organizaciones** ..... 261

- Responsabilidad Social Organizacional (RSO): de lo instrumental a lo razonable* ..... 263  
 Por: Lina Marcela Gil  
*Universidad de Antioquia y Universidad Eafit*

*Aportes de la simulación virtual en la comprensión  
de las organizaciones polifónicas* ..... 285  
Por: Luis Felipe González-Gutiérrez  
Universidad Santo Tomás

*Anotaciones acerca de la monstruosidad como  
metáfora organizacional*..... 307  
Por: Óscar Hernán Vargas  
Universidad Antonio Nariño

*Motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados  
al cambio organizacional* ..... 327  
Por: Mónica García y Carlos Forero  
Universidad Católica de Colombia

*Contribuciones a la conceptualización de la  
cultura organizacional* ..... 351  
Por: Wílner Arbey Riascos  
Universidad de San Buenaventura y Universidad de São Paulo

#### Cuarta parte

**Aproximaciones a la relación psicología-salud-trabajo** ..... 379

*Clínicas del trabajo: un estado de la cuestión* ..... 381  
Por: María Alejandra Melo y Johnny Orejuela  
Universidad de San Buenaventura

*Justicia organizacional como factor predisponente del estrés laboral* ..... 411  
Por: Mónica García y María Constanza Aguilar  
Universidad Santo Tomás

*Variables moderadoras de la relación fatiga laboral  
y accidentes de trabajo en personal operativo* ..... 429  
Por: Claudia Neisa, Lorena Godoy y Alejandro Tangarife  
Universidad El Bosque

*Aproximaciones a la reflexión sobre la calidad de vida laboral* ..... 447  
Por: Sonia Maritza Matabanchoy, Gregorio Calderón  
y Sonia Mireya Betancourt  
Universidad Mariana, Universidad de Manizales y Universidad de Nariño

<i>Estrategias de afrontamiento en una muestra de trabajadores con exposición a factores de riesgo psicosociales de una empresa manufacturera del norte del Cauca</i> .....	467
Por: Fabián Augusto Montoya y Adriana María Panesso <i>Universidad de San Buenaventura</i>	
<i>Factores de riesgo psicosocial intralaboral en trabajadores asistenciales de cinco clínicas nivel III de Cali, Colombia</i> .....	495
Por: Kewy Veruska Sarsosa, Víctor Hugo Charria y Felipe Arenas <i>Pontificia Universidad Javeriana</i>	
Sobre los autores .....	509

# Responsabilidad social organizacional (RSO): de lo instrumental a lo razonable

Lina Marcela Gil Congote  
Universidad de Antioquia, Universidad Eafit

*Los chinos llegan a presumir que el cielo,  
o el mismo Dios, es un ser bastante razonable*

LIN YUTANG

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE)<sup>1</sup> se aborda cada vez más, principalmente en la literatura administrativa con una prolífica difusión difícil de integrar, pues en él convergen diferentes definiciones (Carroll, 1999; Wood, 1991), así como escuelas y perspectivas (Gond, 2011; Garriga y Melè, 2005; De Bakker, Groenewegen y Den Hond, 2005).<sup>2</sup> Este texto no pretende hacer una revisión del concepto de RSO como tal a partir de sus orientaciones, puntos en común o divergencias, ni ubicarse en una escuela particular; busca

1. Aunque las referencias sobre el tema son en su mayoría a responsabilidad social empresarial (RSE), preferimos ampliarla a todo tipo de organizaciones (RSO): del Estado y privadas –con y sin fines de lucro–, pero sin detenernos en las implicaciones particulares en cada una de ellas, como sí lo hace L. Schvarstein (2003, p. 55-68).
2. Pasquero (2005) divide el tema en cuatro perspectivas, sobre las cuales brindamos las principales referencias para quien desee ampliar el tema: funcionalista (Porter y Kramer, 2006; Barin-Cruz, 2011; Bhattacharya, Korschun y Sen, 2010), cultural (Maignan y Ralston, 2002; Matten y Moon, 2008; Schmidheiny, 2006), política (Matten y Crane, 2005; Shamir, 2005; Castro, 2004) y constructivista (Caruana y Crane, 2008; Humphreys y Brown, 2008).

aportar al debate desde el concepto de responsabilidad, a partir de sus diversas modalidades, que muchas veces se confunden o se toman en un solo sentido, y mostrar algunas implicaciones de una mirada gradual desde la perspectiva de los actores, de los sujetos, sin detenerse en dimensiones sociales, económicas o políticas que formarían parte de otro análisis.

El concepto de responsabilidad constituye un eje fundamental para pensar al sujeto como un actor que aún dentro de sus determinaciones puede optar, tomar diversos caminos dentro del repertorio de posibilidades que de una u otra forma siempre están presentes. Se proponen aquí formas de abordar el concepto que pueden resultar valiosas para el campo de las organizaciones.<sup>3</sup>

Para hacer esta reflexión y mostrar la importancia de la razonabilidad como alternativa, el texto se divide en cinco apartados. En el primero se introduce el concepto para mostrar a qué nos referimos cuando hablamos de responsabilidad, tomando algunas referencias de Jonás (1995) y Ramírez (2012). Producto de definiciones previas, en el segundo apartado se diferencia la categoría de consecuente –aquél que responde por sus actos– y de responsable ético, que además de tener en cuenta las consecuencias, introduce la reflexión como parte de su práctica cotidiana. En el siguiente apartado se detallan tres modalidades: responsabilidad subjetiva, legal y por el entorno, dentro de la cual el sujeto sigue siendo el eje, pero extiende el compromiso y el cuidado hacia los otros, desde el entorno más inmediato hasta el cuidado del planeta entero.

Para focalizar el tema y ubicarlo en el terreno de la RSO, se retoman en el cuarto apartado dos autores representativos en el tema, donde Howard Bowen, su “padre fundador”, es un personaje fundamental para pensar no solo las raíces del concepto, sino también la ambigüedad, la riqueza que ofrece desde su origen; en contraste con Milton Friedman que representa una tendencia que privilegia la rentabilidad, propia de la empresa en un marco de liberalismo económico con consecuencias reduccionistas que vale la pena revisar. En el último apartado arribamos a la razonabilidad que, basada en la reflexión como práctica cotidiana, encuentra en el psicólogo un apoyo, como profesional

---

3. Desde nuestra perspectiva la responsabilidad se sustenta en los conceptos de azar y libertad, sin los cuales no sería posible argumentar que el ser humano está llamado a responder por sus actos, pues aunque se admiten determinaciones que van desde lo biológico (heredado o no), hasta lo discursivo transmitido por las instituciones y el lenguaje, sostenemos que siempre es posible elegir, aunque sea en mínima parte. Sobre este tema, que complementa las ideas expuestas en el presente texto, se encuentra aprobado para su publicación en la revista *Pensamiento psicológico*: Manrique, Horacio y Gil, Lina M. *Azar, libertad y responsabilidad. Aportes para una práctica psicológica*.

formado en la escucha y la orientación de procesos que integren las diferentes dimensiones del ser humano.

## Sobre el concepto de responsabilidad

El primer paso es preguntarnos qué se entiende por responsabilidad; un concepto que no ha estado en el centro del debate sobre la ética, según Jonás (1995), filósofo alemán que brinda un panorama amplio para pensar este tema como alternativa fundamental frente a los problemas sociales y éticos actuales, particularmente los derivados de la ciencia y la técnica. Este autor introduce la interrelación del deber, el saber y el poder para pensar la responsabilidad como eje de la conservación de la naturaleza humana y “extrahumana”, es decir, del vínculo indisoluble de su propio ser con los otros hombres y con todo lo que lo rodea desde una premisa incuestionable: “que haya una humanidad”. Se distancia así del imperativo kantiano: “Actúa de tal modo que el principio de tu acción se transforme en una ley universal”, para proponer uno nuevo: “Actúa de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica”, o en otras palabras: “no pongas en peligro la continuidad indefinida de la humanidad en la tierra”.

Para sostener el principio de responsabilidad es necesario admitir la libertad como condición fundante en el ser humano. Nos dice Jonás que en los animales:

*El deber interno del ser se cumple por sí mismo. Únicamente en el hombre el poder está emancipado del conjunto en virtud del saber y el libre albedrío y puede resultar fatal tanto para el conjunto como para el hombre mismo. Su poder es su destino y se convertirá cada vez más en el destino de todas las cosas. De este modo –en su caso y solo en el suyo– del propio querer surge el deber como autocontrol de su poder, que actúa conscientemente; y, en primer lugar, con referencia a su propio ser. (...) la preservación de la humanidad como tal. Este es su «deber» más modesto, pero más riguroso. Por tanto, lo que enlaza el querer y el deber, el poder, es lo mismo que coloca la responsabilidad en el centro de la moral (1995, p. 214).*

Miremos con detalle afirmaciones contenidas en esta cita. La primera corresponde a los animales: ¿se podría hablar de responsabilidad en ellos? ¿Qué significa que el poder del hombre es su destino y que este se amplía al destino de todas las cosas? ¿De qué manera la preservación de la naturaleza introduce una nueva dimensión ética y cómo esta incide en el concepto de RSO?

Responderemos a estas preguntas tomando otros autores para pensar con ellos el concepto de responsabilidad en sus diversas modalidades. Para Jonás (1995)

el poder está presente en toda forma de vida y actúa como una fuerza causal regida por fines, pero en los humanos dicha capacidad causal se vincula al saber y al libre albedrío (p. 213). El instinto sería gran parte de la fuerza causal, de la determinación de ese “destino” animal que no compromete ninguna categoría moral centrada en el deber, solo en el ser, como tal. Sin embargo, según Ramírez (2012, pp. 45-46), se hablaría de “respuesta elemental” –su correlato es la responsabilidad fáctica– incluso en los seres inanimados que tendrán, por ejemplo, una respuesta regida por las leyes de la física, y una “respuesta primaria” –su correlato es la responsabilidad espontánea– en los seres vivos, que pueden elegir diferentes respuestas dentro de su repertorio instintivo.

Así entendida la responsabilidad, podría equiparse a respuesta, a un modo según el cual una partícula, un animal o un humano, actúa conforme con su ser, con sus fuerzas y determinaciones. Se dan, entonces, grados de libertad cada vez más amplios a medida que dicha organización es más compleja: en el ámbito humano se introducen otros niveles de responsabilidad, para remarcar que el uso de la razón, como condición inherente a él, lo conduce por el camino de la libertad y, más específicamente del libre albedrío que introduce la “potestad de obrar por reflexión y elección” (Diccionario de la RAE). Pero no es lo mismo responder que ser responsable; veamos algunas distinciones que nos permitirán más adelante analizar sus implicaciones en el contexto de la RSO.

## ¿Consecuente o responsable?

No es gratuito que estos dos conceptos tiendan a confundirse o a tomarse indistintamente; si acudimos al diccionario filosófico de Ferrater Mora: “Se dice de una persona que es responsable cuando está obligada a responder de sus propios actos”. Las acepciones de la RAE tienen el mismo énfasis. Responsabilidad significa: “Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal”. “Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado”. “Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”. En el mismo diccionario encontramos que responsable viene del latín “responsum, supino de respondere, responder” y significa “obligado a responder de algo o por alguien”.<sup>4</sup>

4. Es interesante ver cómo en el idioma inglés existen dos acepciones para nuestro concepto de responsabilidad: *responsability* y *accountability*. La primera tiene que ver con la responsabilidad interna, el juicio que se establece sobre sí mismo a partir de los ideales personales

Sin embargo, como hemos dicho, nos interesa aquí hacer distinciones que puedan aportar al debate si lo analizamos en términos de modalidades y sus efectos en la práctica. Jonás también diferencia tipos o grados de responsabilidad; por ejemplo, la responsabilidad legal y la responsabilidad moral, que aparecen en la “divergente evolución” del derecho civil y el derecho penal, en las que opera la “compensación (obligada por la ley) y el castigo (por la culpa). Pero ambos tienen en común que la “responsabilidad” se refiere a actos hechos y que adquiere realidad en el hacer desde fuera responsable a alguien por lo que ha hecho” (1995, p. 162).

Las dos formas de responsabilidad se evalúan por las consecuencias; por ejemplo, ante un delito, “es la cualidad del acto y no su causalidad el punto decisivo del que hay que responder” (p. 162). “En suma, la «responsabilidad» así entendida no pone fines, sino que es la mera carga formal que pesa sobre toda acción causal y que dice que pueden pedirse cuentas de ella. Es, pues, la condición previa de la moral, pero ella misma no es aún la moral” (p. 163).

Esta forma de responsabilidad permite decir de alguien que es consecuente, que responde por sus actos, mas no por ello es necesariamente responsable, en el sentido moral que Jonás quiere enfatizar. Para Ramírez (2012, p. 297): “Ser consecuente es asumir las consecuencias de las respuestas (aunque no se analicen o prevean). Se puede ser consecuente aunque irresponsable, por ejemplo, cuando no queremos pensar en los efectos pero estamos dispuestos a responder por ellos”.

Este tipo de responsabilidad también puede llamarse fáctica, ya que de alguna manera tenemos que responder ante las circunstancias; incluso no hacer nada o dejarse llevar es una forma de respuesta, pero contraria a la reflexión; sería pasiva, espontánea o elemental. Una responsabilidad activa es la que permite desplegar nuestras capacidades humanas intrínsecas, nuestra facultad para razonar y mediante la reflexión y la consciencia alcanzar lo que denominaremos responsabilidad ética, secundaria (Ramírez, 2012, p. 46).

En este mismo sentido Jonás propone un tipo de responsabilidad que no se refiere a las consecuencias, “que no concierne a la cuenta a pagar ex-post-facto por lo hecho”, sino “por la cosa que exige mi acción”; por ejemplo, el bienestar

---

y la consciencia. La segunda tiene que ver con el rendir cuentas ante otro, producto de un compromiso o una obligación, en otras palabras una “responsabilidad exigible”. Sobre esta distinción que puede entenderse como dos caras de la misma moneda: la interna y la externa del concepto. Véase: Schvarstein (2003).

de otros es “por lo” que soy responsable y “mediante la voluntad moral, lleva al poder a cumplir su deber” (p. 163). “A esa especie de responsabilidad y de sentimiento de la responsabilidad, y no a la «responsabilidad» formal y vacía de todo agente por su acto, es a la que nos referimos cuando hablamos de la ética, hoy necesaria, de la responsabilidad orientada al futuro” (p. 164).

Aunque Jonás llame “formal y vacía” al primer tipo de responsabilidad (incluso entre comillas), consideramos que ser consecuente, responder por lo que se hace, es un grado de responsabilidad que podría conducir a niveles más complejos en condiciones que pueden crearse, construirse, como veremos más adelante en el caso de la RSO, que empieza por la responsabilidad consigo mismo.

## Tipos de responsabilidad

### *Responsabilidad subjetiva*

Esta categoría es el punto de partida para la responsabilidad en general, entendida como “la respuesta acorde con el propio ser” (Ramírez, 2012, p. 45), teniendo en cuenta que “en último término, somos responsables ante nosotros mismos, o ante la instancia interna que represente nuestro ideal subjetivo” (p. 48). A medida que crecemos construimos un ideal del ser, producto de valores, creencias, normas, modelos, deseos, que se convierten en un punto de referencia constante para evaluar, consciente o inconscientemente, lo que hacemos. El sujeto tiene por tanto un sistema axiológico propio que constituye una moral intrínseca o, en otras palabras, ética, cuando se asume desde la reflexión y la conciencia de sí.

La conjetura que subyace a estos planteamientos –y al parecer a los de Jonás– es que hacerse cargo de sí mismo, asumir el propio destino, el propio deseo, sin culpar a los otros de lo que realmente le corresponde a cada uno, permite ampliar con mayor eficacia dicha responsabilidad a todas las esferas:

*La responsabilidad del ser humano consigo mismo es indisociable de la que debe tenerse en relación con todos los demás. Se trata de una solidaridad que lo conecta a todos los hombres y a la naturaleza que lo rodea. Por tanto, resulta innegable que la deducción final de esa reflexión busque atender también lo universal. Concluimos con Jonás, que el ser humano requiere contestar con su propio ser a una noción más amplia y radical de la responsabilidad que es la referente a la naturaleza humana y extrahumana, ya que la tecnología moderna permite acciones transformadoras en un espectro que va desde el genoma humano hasta el plan cósmico (De Siqueira, 2009, p. 175).*

Además de la responsabilidad subjetiva que se va ampliando a otras esferas del ser humano y de su entorno, se dan otras formas de responsabilidad que permiten comprender la relación del sujeto con la ley, con las instancias establecidas y sus respectivas sanciones; aspecto que retomaremos para comprender motivaciones frecuentes en la puesta en práctica de la RSO.

### *Responsabilidad legal*

Para ahondar en el debate, Jonás también propone una responsabilidad contractual, que es coelegida, se instituye “artificialmente”, pertenece al orden “del encargo acordado (también ordenado)” y como tal es rescindible porque no hace parte del imperativo ya mencionado. Por ejemplo, la ejecución de una tarea o un oficio o acuerdos tácitos como el pago de impuestos:

*Con respecto a estas responsabilidades simplemente estipuladas, no dictadas por la exigencia intrínseca de la cosa, cabe ciertamente un comportamiento que quebrante el deber o que lo olvide, pero no un comportamiento propiamente «irresponsable». Este concepto, en su sentido fuerte, está reservado para la traición a responsabilidades de validez independiente, traición con la cual se pone en peligro un bien verdadero (Jonás, 1995, p. 167).*

Desde Ramírez (2012), esta definición de Jonás puede ubicarse en la categoría de la responsabilidad legal, entendida como “la necesidad de responder ante las normas producidas por un pacto social, y como tal corresponde a una moral extrínseca o, simplemente moral, pues se basa en el deber –ya sea un compromiso o una obligación legal–, y su recíproco, el derecho –lo que podemos esperar y exigir de quienes comparten el mismo pacto social–”.

Pero, ¿a qué llama Jonás (1995) “bien verdadero”? “Es un bien de primer orden, es decir, que está en el campo de acción de nuestro poder, y si es parte de nuestra acción efectiva, con mayor razón compromete nuestra responsabilidad” (p. 168). Muestra como ejemplo a los padres y al político o gobernante como responsabilidades «“totales” producto de una elección que compromete todas las esferas de otro ser, “el ser total de sus objetos”: la responsabilidad por el hijo en todas sus dimensiones mediante la autoría, querida o no, de la paternidad; así como el cuidado del bien público como tal, lo que es de todos y es necesario salvaguardar» (pp. 170-171).

En esta categoría se encuentra de nuevo la responsabilidad por el futuro, concretamente la supervivencia de la especie y del planeta; en tanto ha sido puesta en peligro su existencia surge el “deber primario del «no» al no-ser”.

## *Responsabilidad por el entorno*

La vulnerabilidad de la naturaleza y el daño hasta ahora causado, debido a su carácter de irreversibilidad y de acumulación, introduce una nueva reflexión ética, que “añade al cálculo moral el horizonte temporal que falta en la operación lógica instantánea del imperativo kantiano: si este último remite a un orden siempre presente de compatibilidad abstracta, nuestro imperativo remite a un futuro real previsible como dimensión abierta de nuestra responsabilidad” (Jonás, 1995, p. 41).

Hemos visto que la responsabilidad por el entorno inicia en la responsabilidad subjetiva, que implica reconocer en primera instancia deseos y motivaciones propios y, desde allí, interrogarnos de qué manera nuestras acciones contribuyen con el entorno, bien sea humano, como la familia, los amigos, el grupo de trabajo, la comunidad; o el ecológico o ambiental.

*El objeto último de la responsabilidad, más allá del objeto directo —es decir, de la «cosa» propiamente dicha—, es la salvaguardia de las relaciones de fidelidad en general, sobre las que descansan la sociedad y la convivencia de los hombres: y eso es un bien sustantivo, que obliga de por sí. (...) un bien que depende completamente de nosotros (...) es una responsabilidad tan incondicional e irrevocable como puedan serlo las establecidas por la naturaleza (si es que no es una de ellas). Así, también el funcionario infiel, al que de manera directa no se le puede reprochar quebrantamiento del deber, es de manera indirecta irresponsable (Jonás, 1995, pp. 167-168).*

En la propuesta de Jonás (1995) se ve claramente que “el ejercicio del poder sin la observancia del deber es entonces «irresponsable», es decir, constituye una ruptura de esa relación de fidelidad que es la responsabilidad” (p. 165). Y si además no considera a los otros no ejerce con amplitud el concepto: “responsabilidad es el cuidado, reconocido como deber, por otro ser, cuidado que, dada la amenaza de su vulnerabilidad, se convierte en «preocupación». (...) ¿qué le sucederá a eso si yo no me ocupo de ello? (p. 357). Estos aspectos son fundamentales en el concepto de RSO, que abordaremos a continuación como una especificidad de la responsabilidad por el entorno.

## **Friedman y Bowen: entre lo instrumental y lo razonable**

Se podría pensar la RSO como una forma específica de responsabilidad por el entorno, en la que la organización se vuelve el agente sobre el que recae la res-

ponsabilidad, mediante prácticas obligatorias y voluntarias conducentes tanto al cuidado interno de la empresa y sus grupos de interés –empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc.–, como el medio ambiente en general.

Una vez realizada las distinciones conceptuales previas, nos interesa focalizar la discusión a partir de dos representantes fundamentales, relativamente contemporáneos entre sí aunque antagónicos en la mayoría de sus argumentos, que nos permiten contrastar claramente las definiciones ya expresadas de responsabilidad en sus modalidades: Howard Bowen (economista americano, considerado el padre fundador del concepto de RSE, 1908-1989) y Milton Friedman (economista de la Escuela de Chicago frecuentemente citado en los debates sobre RSE, premio nobel de economía en 1976 y defensor acérrimo del libre mercado, 1912-2006).<sup>5</sup>

Más que retomar en detalle la obra de cada autor, para lo cual se dejan reseñadas las fuentes, interesa resaltar algunas diferencias y puntos en común para pensar el concepto de RSO y sus efectos. En cuanto a los referentes teóricos, Bowen apoya el keynesianismo y una teoría económica del bienestar en diálogo con las ciencias sociales. Parte de una visión sistémica que contempla múltiples dimensiones –histórica, política institucional, administrativa, psicológica, moral y económica–, en la que “responsabilidad pública”, “obligaciones sociales” y “moralidad comercial” son sinónimos de responsabilidad social (Acquier *et al*, 2011). Para Friedman (2005), por su parte, la doctrina de la “responsabilidad social” implica la aceptación de la idea socialista de que los mecanismos políticos, no los mecanismos de mercado, son la forma adecuada para determinar la asignación de recursos escasos para usos alternativos. Se centra en la idea de *Homo economicus* (hombre egoísta, guiado por decisiones racionales para su propio interés, desde la competencia y la acumulación). El ejecutivo obedece al demandante (accionista), por lo que no hay valores ni responsabilidades “sociales”, solo valores compartidos y responsabilidad de los individuos.

5. La posición de los autores se analiza principalmente a partir de los siguientes artículos, de los cuales se hace una traducción libre para este texto:

–Acquier, A., Gond, J. y Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen’s Legacy: the unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business and Society*, Sage Publications. Originally published online 23 November 2011: <http://bas.sagepub.com/content/50/4/607>

–Friedman, Milton (2005). The social responsibility of business is to increase its profit. In Shari Collins (Ed.), *Ethical challenges to business as usual*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 224-229.

Bowen (citado por Acquier *et al.*, 2011) es consciente de la dificultad que implica el concepto, y se pregunta: “¿cuál es la combinación adecuada entre iniciativa voluntaria y presión coercitiva para alinear actividades empresariales con el interés público, dado que una sola fuente no es suficiente?” A lo que Friedman (2005) respondería que la RSE es una “hipócrita fachada” que daña los cimientos de una sociedad libre: “responsabilidad es llevar a cabo el negocio en acuerdo con sus deseos, que por lo general será la de hacer tanto dinero como sea posible mientras sea conforme a las reglas básicas de la sociedad, tanto los consagrados en la ley como los incorporados en las costumbres éticas” (p. 224).

Pensar el concepto de RSO desde los tipos de responsabilidad permite interpretar el asunto desde dos perspectivas: una instrumental en la línea de Friedman, y una que conjuga diversos móviles y consecuencias, desde Bowen. Esta última la ubicamos en una ética de la razonabilidad, y aunque por momentos no abandone lo instrumental, intenta integrar el concepto a fines que trascienden lo individual.

Para Bowen (citado por Acquier *et al.*, 2011) el empresario, el gerente, debe ser responsable en sus dimensiones subjetiva, legal y por el entorno, mientras que para Friedman basta con ser consecuente, especialmente desde la dimensión legal, lo cual se enmarca en una visión reduccionista del concepto con efectos preocupantes para la relación organización-entorno.

Respecto a la responsabilidad subjetiva cabe anotar que justamente la obra de Bowen, acorde con su título *Social Responsibilities of the Businessman*, se centra en el hombre de negocios, especialmente en los gerentes y directores, no en la empresa en abstracto. En tanto “el poder implica responsabilidad”, convoca a un desempeño que pase por la reflexión de quienes tienen el mando, pueden tomar decisiones y orientar el destino de las empresas en una mejor relación que garantice (o al menos promueva) la supervivencia de todos desde la cooperación y la equidad. Tiene una mirada “macro social” que se opone a la disociación de los problemas económicos y sus fundamentos morales e institucionales, y desde allí propone un concepto que permita mejorar las relaciones entre las empresas y la sociedad.

En este punto hay afinidad con la propuesta de Jonás (1995) de autocontrolar el propio poder mediante el querer, como un acto consciente que implica asumir el propio destino como punto de partida para influir sobre el destino de los demás, en último término sobre toda la humanidad.

*El poder, unido a la razón, lleva asociada la responsabilidad. Desde siempre se ha entendido así en el ámbito intrahumano. La reciente extensión de la responsabilidad, más allá de ese ámbito, al estado de la biosfera y a la futura supervivencia de la especie humana es algo que viene sencillamente dado con la ampliación de nuestro poder sobre tales cosas, que es en primer lugar poder de destrucción. El poder y el peligro hacen manifiesto un deber que, en virtud de la inexcusable solidaridad con el resto de las cosas, se extiende, también sin un consentimiento específico, desde el ser propio al ser general (Jonás, 2005, p. 230).*

Por su parte Friedman al ubicarse en la teoría neoclásica y considerar que el libre mercado es el regulador de la economía, si otorga un lugar a la responsabilidad subjetiva lo hace desde una perspectiva instrumental, puesto que el sujeto toma sus decisiones desde la racionalidad, en función del propio interés y con la información suficiente para actuar; en el caso del dirigente solo respondería a la lógica de los accionistas, guiados también, quizás de manera exclusiva, por la acumulación de capital. No se considera en este caso el control del propio poder como filtro para acceder a niveles más amplios de responsabilidad, pues solo el móvil económico determina los actos individuales; sin embargo, en tanto la responsabilidad exigible es la individual, no la empresarial, las conductas se pueden moderar en la medida en que los dirigentes compartan la moral social y la ética inherente a su ejercicio.

Como veremos más adelante, la posibilidad de lo razonable –más allá de lo racional, como sostiene Friedman–, permite que las acciones estén cada vez más acordes con el propio ser, que también es sujeto de deseos, impulsos irracionales y reacciones desinformadas, pero con posibilidad de integrarse cada vez más, mediante la reflexión, a otras esferas que van de lo personal a lo grupal y de allí a lo social, al entorno en general. El egoísmo no sería el único móvil de los comportamientos como lo es para Friedman, quien admite la cooperación solo como una decisión voluntaria, una posibilidad entre otras, pero no como un asunto ético en sí mismo; sería una motivación extrínseca que, como tal, puede o no aparecer y lo hace siempre y cuando convoque un interés personal, una retribución egoísta en último término. En este sentido, Friedman considera incluso la RSE como una amenaza para el cumplimiento a cabalidad de la rentabilidad empresarial.

La responsabilidad legal, por su parte, aparece en los dos autores y en la literatura en general sobre RSO; muestra la importancia de actuar acorde con la moral social, dentro de la cual se ubican las normas y reglamentos como expresiones formalizadas de compromisos adquiridos con sus respectivas consecuencias,

como sanciones, compensaciones o castigos de acuerdo con el cumplimiento de lo estipulado.

Ya vimos desde Jonás que esta responsabilidad es contractual, coelegida, pues hacer parte de una empresa implica inscribirse en un pacto social explícito e implícito con unos deberes y obligaciones. Pero la RSO puede basarse únicamente en la responsabilidad legal y tomarse como un “instrumento de legitimidad” o “deber negativo”, mediante la adhesión a normas y a expectativas de las partes interesadas (Maignan y Ralston, 2002). También puede tomarse como una “obligación moral” que permite evitar sanciones, por ejemplo perder la licencia para operar (Porter y Kramer, 2006). En esta línea se ubicaría lo que Wood (1991) llama “RSE responsiva” que consiste en actuar como buen ciudadano, en sintonía con las partes interesadas para evitar efectos negativos. Aquí, de nuevo, se es consecuente al cumplir con las normas y pactos establecidos, pero no necesariamente se actúa en el sentido ético que se quiere proponer. Y aunque no todos los efectos negativos son agenciados por lo legal –por ejemplo, arriesgar la imagen de la empresa por “malas prácticas”, con la consecuente sanción moral por parte de los clientes–, lo legal sí constituye un móvil predominante en el ejercicio de la RSO, visible en el cumplimiento de protocolos y en ocasiones de estándares mínimos que permitan el “normal” funcionamiento de la empresa.

Pero, al igual que la responsabilidad subjetiva, la responsabilidad legal puede ser instrumental, en el sentido de adaptarse a lo establecido y evitar efectos negativos, esto es, ser consecuente en el cumplimiento de la ley aunque surja de una “moral extrínseca”, que no necesariamente obra desde la reflexión; esta última permitiría saber qué tan razonables son determinadas regulaciones y sanciones, o comprender de qué manera se articulan a las necesidades del entorno y a la supervivencia a mediano y largo plazo de la propia empresa y del planeta en general. Los reglamentos y sanciones también expresan valores que al ser realmente compartidos por la empresa, actuarían de manera intrínseca y se traducirían en prácticas, según Bowen, “deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”, aunque se formalicen mediante una obligación. Pero la RSO asumida únicamente desde lo legal se queda corta para cumplir los desafíos que requiere, tanto la sostenibilidad de la empresa, como la protección del entorno, de la especie y del planeta.

En cuanto a la responsabilidad por el entorno, más claramente se dan las dos opciones mencionadas: En el caso extremo vemos que Friedman no cree que la responsabilidad pueda extenderse a lo social, pues esta categoría solo le compete al individuo, quien regido por las normas y valores sociales se ocupa de la

rentabilidad y la acumulación; de hecho denomina “usos alternativos” a todo aquello que no se corresponda con esta finalidad. Pero también encontramos otra vertiente que se aprecia más fácilmente en Bowen desde la responsabilidad ética, pues está basada en la reflexión y en la consciencia de un nosotros que se expresa en un “logro individual” que es a la vez un “logro colectivo” que integra en el sistema “los fines humanos”.

Desde esta perspectiva la RSO haría parte de la “identidad corporativa” en tanto es un “deber positivo” que se basa en valores distintivos de la empresa considerados por sus miembros como un elemento central, que permanece, independiente de las presiones externas. Por el contrario, desde una perspectiva estratégica o instrumental se toma como una “herramienta de gestión” (Maignan y Ralston, 2002), cuyas motivaciones son la sostenibilidad y la reputación (Porter y Kramer, 2006); el cuidado del medio ambiente y de los grupos de interés sería algo accesorio o subordinado a tal interés.

Vemos cómo la responsabilidad es un concepto que se va ampliando gradualmente a modalidades más o menos incorporadas, reflexivas o asumidas desde los valores y las prácticas cotidianas; una de ellas, el ser consecuente, esto es, responder por los propios actos, puede estar presente tanto en el nivel subjetivo, legal o por el entorno, aunque por lo general se asume desde lo instrumental, desde el miedo a las consecuencias o la posibilidad de elegir los efectos menos nocivos frente a un objetivo dado; en cuyo caso los valores o las razones que sustentan las acciones son extrínsecos, y el comportamiento se restringe al campo de la moral. Pero hemos insistido en que es posible trascender la responsabilidad como respuesta –el ser consecuente ante los propios actos– y lograr un grado mayor de complejidad y de compromiso en lo que hemos denominado razonabilidad, responsabilidad ética. El recorrido hecho hasta ahora nos permite ver, a manera de síntesis, en qué consiste esta perspectiva y de manera general esbozar un lugar para el psicólogo.

## Hacia una ética de la razonabilidad

Cuando la responsabilidad implica otros aspectos como la reflexión, la consciencia y la asunción de un camino, preferimos llamarlo proceso de responsabilización para acentuar su carácter activo. Se trata de una responsabilidad ética basada, más que en la racionalidad –que fácilmente deviene en racionalidad instrumental–, en la razonabilidad. De esta manera se puede dar un tránsito, por lo general gradual, de la imposición a la elección, que en términos de Schvarstein (2003)

le permitiría a la organización pasar de ser objeto a asumirse como sujeto: “al asignar a la organización (...) la capacidad de hacerse socialmente responsable, la hemos tratado como a un sujeto, moral si cumple con las normativas vigentes, ético si elige ir más allá de ellas” (p. 52).

*La voluntad de una organización para ir más allá de lo estrictamente exigible configura una conducta ética, ya que ello no es producto de una coacción externa sino que supone la libre elección del sujeto (...) Esta caracterización de organización sujeto, capaz de ejercer plenamente sus elecciones frente a las cuestiones por las cuales se siente responsable y a las que le son exigibles, se contrapone con la de organización objeto, aquella que meramente cumple en forma reactiva con los requerimientos externos que se le imponen. (...) hace falta ser organización sujeto para proponerse la satisfacción simultánea de las racionalidades económica y social, para promover al mismo tiempo el desarrollo individual y el bien común (pp. 50-51).*

Esta posición no se funda necesariamente en una posición desinteresada, altruista, como parece ser en ocasiones la posición de Jonás y hasta cierto punto la de Bowen; se trataría más bien de un sujeto que satisface sus propios intereses y se percató de que al cuidar de los otros también encuentra un beneficio para sí mismo. De esta manera la rentabilidad y el cuidado por el entorno se despliegan simultáneamente, y si es desde la responsabilidad ética, la convicción y la reflexión que acompaña las acciones emprendidas, hará más duradera, estable y consistente el desempeño de las organizaciones, pues se expresará en acciones oportunas más que oportunistas. Si bien no se elimina el escepticismo respecto a la práctica de los empresarios y a las consecuencias nefastas de los imperativos de productividad del sistema, sí muestra un camino que puede aportar desde una perspectiva que no se limita a lo legal y a la asunción de las consecuencias.<sup>6</sup>

---

6. Hemos visto en nuestro grupo de investigación la eficacia de intervenciones desde una perspectiva compleja, no instrumental, de la psicología organizacional y del trabajo. Por ejemplo, en relación con la denominada “cultura organizacional”, en lugar de buscar la identificación de sus miembros mediante la capacitación y el refuerzo de ciertos valores, se opta por orientar grupos de discusión donde sea posible analizar significaciones y sentidos respecto a creencias y valores en situaciones concretas, vividas por los mismos empleados y dirigentes. De esta manera, se logra comprender cuándo aparecen límites reales para aplicar un valor determinado, evaluar contradicciones entre lo dicho y lo hecho, así como incongruencias entre lo que la organización quiere mostrar hacia afuera y lo que ella misma es capaz de lograr en sus procesos internos, cotidianos –donde comienza sin duda la responsabilidad social–. Para citar solo una experiencia: en un proceso grupal se reconocen la honestidad y la transparencia como valores fundamentales, pero solo hacia los clientes, pues en el área de ventas son frecuentes la deslealtad y la competencia desmedida para cumplir las

El psicólogo podrá favorecer, de manera privilegiada por su capacidad de escucha y de comprensión de tendencias explícitas e implícitas, espacios caracterizados por un espíritu crítico, de reflexividad y de disposición para analizar los diferentes valores y creencias que subyacen a las prácticas, e intentar integrarlos de manera más coherente, hallando contradicciones, intereses no dichos, consecuencias no consideradas, así como presiones y normas que puedan encontrar un sentido para los dirigentes y, en general, para la organización como actor responsable en una sociedad.<sup>7</sup>

Si la responsabilidad subjetiva se basa en la posibilidad de elegir haciendo uso de la consciencia, es vital someter a discusión el propio sistema axiológico relacionado con las prácticas de RSO, de manera que la moral extrínseca pueda articularse, hasta donde sea posible, con una moral intrínseca o ética. Se podrá indagar cómo la propia responsabilidad, acorde con los valores y creencias, se expresa o no en las decisiones que implican un compromiso con otros (el empleado –no solo el accionista–, el compañero de trabajo, la comunidad y en general todas las instancias que representan los grupos de interés).

Para lograrlo, estamos de acuerdo con Schvarstein (2003), en que la RSO implica instituir conjuntamente prácticas obligatorias y voluntarias, pues sería ingenuo pensar que basta la reflexión para actuar de manera ética, o que todas las exigencias externas, producto del análisis, pasen a formar parte de nuestros valores intrínsecos; existen prácticas, exigencias, restricciones o mandatos que no compartimos, pero en un momento dado preferimos asumirlos para alcanzar un bien que se considera superior o, como hemos visto, para evitar consecuencias inconvenientes o que no estamos dispuestos a asumir.

Es por eso que en un grado de complejidad mayor ubicamos la responsabilidad ética que se caracteriza por: el uso frecuente de la reflexión, el análisis de las

---

altas metas de rendimiento mensual, en detrimento del tan promovido “trabajo en equipo”. Estos dobles discursos y mensajes que se traducen en prácticas incoherentes –en este caso sobre los valores–, no solo desorientan al empleado sobre lo que realmente es importante, sino que promueven desconfianza y falta de credibilidad en el discurso de la organización, lo cual implica necesariamente buscar alternativas de intervención en diferentes niveles de la empresa, y no únicamente en la responsabilidad individual del empleado.

7. No nos detendremos en los múltiples dispositivos y técnicas que puede utilizar el psicólogo para el logro de estos objetivos. Diremos que se trata de una actitud abierta y desprejuiciada que permita acompañar escenarios de conversación y formación, individuales y en grupo, como los aquí mencionados. Para este tema véase: Lopera y otros (2010), especialmente “El método analítico aplicado a las instituciones” (apartado 9.11) y el “Trabajo analítico con grupos” (capítulo 10).

razones y los motivos que sustentan los valores, las creencias y las prácticas; se basa en valores y motivaciones intrínsecas, es decir, acordes con el propio ser, capaz de diferenciar lo que es impuesto de lo que es asumido por convicción propia, y se adquiere como resultado de este proceso, de la conjunción de las características anteriores, una posición razonable, capaz de realizar una apuesta que integre lo racional con el sentimiento, la intuición.

Dichas motivaciones afectivas no solo remiten a lo positivo –la bondad, la cooperación o la consideración por los otros–, también se incluyen allí las pasiones, los afectos “negativos” como la envidia, la rivalidad, el odio, el ansia de poder, incluso de dominación, tan frecuentes en las organizaciones; solo que desde esta perspectiva, estas tendencias se pueden moderar, encauzar, teniendo como horizonte la proyección hacia el futuro, no solamente la satisfacción inmediata en el presente. Admitir la confluencia de motivaciones, entre ellas el afán de poder y de acumulación, no significa negar dichas motivaciones, pero tampoco ubicarlas en primer lugar como lo hace Friedman, pues es típico de la racionalidad instrumental favorecer una sola tendencia en detrimento de las demás. Se trata de moderarlas para que otras tendencias y necesidades también puedan realizarse en función de un bien de “orden superior” que implica, desde Jonás, no comprometer los recursos de las generaciones por venir; al contrario, ver en la “cautela” el “núcleo de la acción moral” (p. 81), pues el “solo hecho de que el otro se halle incluido en mi «apuesta» hace de la ligereza algo inaceptable” (p. 77).

Jonás integra el “temor, la esperanza y la responsabilidad” para sostener una “ética no utópica de la responsabilidad”, en la que las apuestas son el eje de la acción, pues aunque no siempre se tienen certezas se actúa conforme con un sano escepticismo: “La esperanza es condición de toda acción, pues presupone la posibilidad de hacer algo y apuesta por hacerlo en ese caso” (1995, p. 356). Ver la vida, no solo la responsabilidad, desde la apuesta, muestra que se trata de un camino que poco a poco se recorre con incertidumbres, pero a la vez con la confianza necesaria para crear a medida que se cree y se disponen las energías, los recursos para ello, teniendo en cuenta que la razonabilidad se sustenta en lo más intrínseco de la naturaleza humana:

*El ser humano posee un sistema secundario (de signos), fundamentado en el lenguaje y las palabras, que le permite razonar. Puede analizar desde una perspectiva lógica (aristotélica, racional) las consecuencias de un acto; pero también puede tener en cuenta las motivaciones afectivas, pulsionales, emocionales, imaginarias o inconscientes: es lo que llamaríamos razonabilidad, que no estaría basada so-*

*lamente en una lógica simbólica ni tampoco solo en una lógica imaginaria, sino en la dialéctica de ambas. Evaluar y asumir las consecuencias de un acto es una respuesta secundaria, típicamente humana: implica una reflexión, un raciocinio, un juicio (Ramírez, 2012, p. 46).*

En un sentido similar, nos sirve pensar el concepto desde Derrida (2005), para quien “‘razonable’ sería la apuesta razonada y argumentada de esa transacción entre las dos exigencias aparentemente inconciliables de la razón, entre el cálculo y lo incalculable. Por ejemplo, entre los derechos del hombre, (...) y la exigencia de justicia incondicional (...) de lo propio del hombre como *zoon logon ekhon* o *animal rationale* (...)” (p. 181). El autor relaciona la responsabilidad con “guardar razón”, para diferenciarlo del uso meramente racional:

*(...) la responsabilidad consistiría en orientarse, no obstante, sin un saber determinante de la regla. Ser responsable, guardar razón sería inventar unas máximas de transacción para decidir entre dos exigencias igualmente racionales y universales aunque contradictorias con la razón y con sus luces. La invención de estas máximas se parece a la invención poética de un idioma cuya singularidad no cedería a ningún nacionalismo (...) lo razonable es lo que, portando en su alcance la pre-ferencia misma, sería siempre preferible –y por lo tanto irreductible– a lo racional al que excede (Derrida, 2005, p. 188).*

La responsabilidad pensada solo desde las consecuencias puede darse sin reflexión, incluso sin producir aprendizaje alguno; puede ser simplemente racional como obediencia a un mandato, aunque no opere un criterio intrínseco para ello. Incluso aunque una empresa responda en un momento dado por sus actos, estos podrían estar sustentados en una posición “inmoral”, incluso “cínica” o “perversa”; por ejemplo, optar por un inadecuado control de emisión de gases o contaminantes para acelerar la producción, previo cálculo de la multa correspondiente, que podría implicar menos pérdida en términos económicos. Al pagar la multa, en lugar de moderar la conducta inadecuada, podría decirse que la empresa sería consecuente, en el sentido de responder por lo que hace, pero no compromete ningún valor en dicha acción desde la perspectiva del nosotros o del futuro como lo plantea Jonás, pues la responsabilidad solo estaría mediada por la racionalidad instrumental económica llevada al extremo y, en ningún caso, por lo que resultaría razonable, incluso para la propia empresa en términos de su sostenibilidad a largo plazo.

Sin embargo, excepto en ejemplos como el anterior donde hay un evidente conflicto de intereses que se “resuelve” desde esta perspectiva en una práctica irresponsable, el ser consecuente es una forma de responsabilidad que se traduce

finalmente en prácticas de RSO y, como tal, se encuentra en el proceso de la responsabilidad ética si asume el desafío de incorporar poco a poco la reflexión como parte inherente de su hacer cotidiano, y por este camino, en el que el psicólogo brinda un gran apoyo, lograr conjugar los sentimientos y las pasiones, con las razones y los motivos.

En síntesis, podríamos decir que se trata de una dialéctica entre los medios y los fines<sup>8</sup> plasmada en el concepto de razonabilidad, que desde un referente muy distinto como es Lin Yutang –que hemos aprovechado también como epígrafe de este escrito–, nos recuerda el centro de la filosofía china: “El chino toma una actitud que puede resumirse en la frase: «Seamos razonables». Esta actitud es no de esperar demasiado, ni muy poco. El hombre, digamos, está colocado entre el cielo y la tierra, entre el idealismo y el realismo, entre pensamientos elevados y pasiones muy bajas: tal es la esencia misma de la humanidad”.

De una manera realista se confía en que poco a poco es posible construir una mejor forma de ser y de vivir que integre en sus acciones a los otros, para que el querer se convierta en deber mediante la moderación del poder. Y “(...) Si a ello se agrega el amor, a la responsabilidad le da entonces alas la entrega de la persona, que aprende a temblar por la suerte de lo que es digno de ser y es amado” (Jonás, 1995, p. 164).

## Consideraciones finales

En este recorrido hemos encontrado posiciones que pueden resultar paradigmáticas; pero entre estas se dan diferentes grados y modalidades que suelen coexistir en la práctica, sin que necesariamente sean excluyentes: desde lo más instrumental –al punto de considerar inconveniente el concepto–, pasando por lo estratégico, más palpable en lo legal como móvil principal, o en general basado en la intención de evitar consecuencias negativas para el desempeño de la empresa, hasta la responsabilidad ética propiamente dicha. Dentro de estos niveles hemos visto cómo el ser consecuente, esto es, responder por los propios actos, es un tipo de responsabilidad que puede entenderse como parte del proceso,

---

8. A propósito de una dialéctica entre medios y fines, resulta pertinente mencionar a Ken Wilber (1997), quien denomina versión “eco-romántica” a aquella que considera que lo ecológico, el entorno, es el único que posee “valor intrínseco, todos los demás incluidos los seres humanos son meros instrumentos”. Lo considera “ecofascismo”, ya que otorga un valor absoluto a lo que en realidad es relativo. La propuesta del autor es mostrar la combinación entre lo que él llama individualidad y comunión, logradas a partir del concepto de responsabilidad, que se amplía a medida que hay mayor grado de consciencia (pp. 436-438).

como un punto intermedio en el camino de asumir mediante la reflexión otras consecuencias, de pasar de lo primario a lo secundario, de desplegar el potencial humano de la razonabilidad, inherente, intrínseco a su naturaleza. De ahí que la responsabilidad por el entorno la hemos pensado como una responsabilidad subjetiva ampliada, donde las fronteras del yo se expanden gradualmente a un “nosotros”, expresado en principio en la misma empresa como colectivo organizado, hasta el entorno ambiental y global.

Por este camino se llega a la razonabilidad, una propuesta en la que el psicólogo juega un papel fundamental, en tanto se pretende integrar las diversas tendencias del ser humano en pro de una mirada no solo más realista de la RSO sino más edificante en términos de su viabilidad como un proyecto que, sin abandonar el egoísmo, también estructura al ser humano –aspecto que enfatiza Friedman–, sea capaz de expandir sus intereses, el cuidado de sí, que se logra mediante la responsabilidad subjetiva, hacia el cuidado de los otros –aspecto que enfatizan Jonás y Bowen–. En palabras de Schvarstein (2003) una RSO orientada por una voluntad política visible en su gestión de gobierno y en su práctica administrativa, para que en este proceso, interno y externo, la rentabilidad sea el premio que le da la sociedad a una organización por hacer buen uso de sus recursos.

Esperar que todas las prácticas de RSO se basen en una responsabilidad ética es conveniente y deseable, pero tomar solo estas como “verdaderas” o “auténticas” es quizás un ideal. Puede ser más realista considerar que la mayoría de las veces se trata de un proceso gradual que, con ayuda de otros, como el psicólogo formado en la escucha, es posible analizar y comprender cada contexto organizacional y acercarse cada vez más, mediante la consciencia y la reflexión –que empieza en lo individual–, a perspectivas más complejas y abarcales. No es un camino fácil, más aún cuando implica la formación y la sensibilidad de sus dirigentes; pero vale la pena, en este caso desde la psicología, aportar en el intento de articulación entre las razones –el saber racional, aunque en principio sea instrumental– y los motivos –las pasiones, los afectos–; una ética de la razonabilidad, como lo expresa bellamente Ramírez jugando con las palabras (2012, pp. 185-190), una posibilidad de construir un nosotros guiado por la ética de la razón y el corazón.

## Bibliografía

- ACQUIER, A., GOND, J. y PASQUERO, J. (2011). *Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: the unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the*

- businessman*. *Business y society*, 50: 607. Originally published online 23 november 2011: <http://bas.sagepub.com/content/50/4/607>
- BARIN, L. (2011). La perspectiva estratégica. En: Raufflet, E. Lozano, F., Barrera, C y García De la Torre (Eds). *Responsabilidad social empresarial en América Latina*. México D.F.: Pearson.
  - BHATTACHARYA, C., KORSCHUN, D. y SEN, S. (2010). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 257-272.
  - CARROLL, A. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business Y society*. 38 (3), 268-295.
  - CARUANA, R. y CRANE, A. (2008). Constructing consumer responsibility: exploring the role of corporate communication. *Organization studies*, 29, 1495-1519.
  - CASTRO, C. (2004). Sustainable development. *Organization Y environment*, 17 (2), 195-224.
  - DE BAKKER, F, GROENEWEGEN, P. y DEN HOND F. (2005). Bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibilit. *Business and society*, 44, 3.
  - DERRIDA, J. (2005). *Canallas. Dos ensayos sobre la razón*. Madrid: Trotta.
  - DE SIQUEIRA, J. (2009). El principio de responsabilidad de Hans Jonas. *Revista Bioethikos - Centro Universitário São Camilo*; 3(2), 171-193.
  - FERRATER, J. (1965). *Diccionario de filosofía*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
  - FRIEDMAN, M. (2005). *The social responsibility of business is to Increase its profit*. In Shari Collins-Chobanian (Ed.), *Ethical challenges to business as usual*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 224-229.
  - GARRIGA, E. y MELÈ, D. (2005). Corporate social responsibility: mapping the conceptual territory. *Journal of business ethics*, 53, 51-71.
  - GOND, J. (2011). Cuatro perspectivas sobre RSE. En: Raufflet, E. Lozano, F., Barrera, C y García De la Torre (Eds). *Responsabilidad social empresarial en América Latina*. Pearson: México D.F., 29-41.
  - HUMPHREYS, M. y BROWN, A. (2008). An analysis of corporate social responsibility at credit line: a narrative approach. *Journal of business ethics*, 80, 403-418.
  - JONÁS, H. (1995). *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.
  - LIN, Y. (1991). *La importancia de vivir*. Bogotá: Sudamericana.

- LOPERA, J., RAMÍREZ, C., ZULUAGA, M. y ORTIZ, J. (2010). *El método analítico*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- MAIGNAN, I. y RALSTON, D. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses' self-presentations. *Journal of international business studies*, 33, 497-514.
- MATTEN, D. y MOON, J. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: a conceptual framework for understanding CSR in Europe. *Academy of management review*, 33 (2), 404-424.
- MATTEN, D. y CRANE, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of management review*, 30 (1), 166-179.
- PASQUERO, J. (2005). *The responsibility of the firm as a subject of management studies: an historical overview*. Quebec: Saite-Foy.
- PORTER M. y KRAMER M. (2006). Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 12, 78-92.
- RAMÍREZ, C. (2012). *La vida como juego existencial: ensayitos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- SCHMIDHEINY, S. (2006). A view of corporate citizenship in Latin America. *The journal of corporate citizenship* 21 (2), 21-24.
- SCHVARSTEIN, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.
- SHAMIR, R. (2005). Mind the gap: commodifying corporate social responsibility. *Symbolic Interaction*, 28 (2), 229-253.
- WILBER, K. (1997). *Breve historia de todas las cosas*. Barcelona: Kairós.
- WOOD, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review* 16 (4), 691-716.