



María Fernanda Guevara Riera
Miguel Ángel Millán Atenciano
(coordinadores)

ÉTICA EMPRESARIAL

DIGNIDAD, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO EN
LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA



Ética empresarial

Dignidad, responsabilidad y sentido
en la empresa contemporánea

Madrid, 2026

ÉTICA EMPRESARIAL

**DIGNIDAD, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO
EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA**

MARÍA FERNANDA GUEVARA RIERA
MIGUEL ÁNGEL MILLÁN ATENCIANO

(COORDINADORES)

Septiembre, 2026

Ética empresarial: Dignidad, responsabilidad y sentido en la empresa contemporánea

María Fernanda Guevara Riera, Miguel Ángel Millán Atenciano (coordinadores)

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

De esta edición:

© 2026, ESIC Editorial

Avda. de Valdenigrales, s/n

28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel. 91 452 41 00

www.esic.edu/editorial

@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-277-7

Depósito Legal: M-22726-2026

Diseño de cubierta: ESIC Editorial

Maquetación: Balloon Comunicación

Lectura: Balloon Comunicación

Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
PARTE I. FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS Y CONTEXTO ACTUAL.....	17
1. FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS PARA UNA COMPREENSIÓN ÉTICA DE LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA	19
María Fernanda Guevara Riera	
1.1. Introducción	19
1.2. Fundamentos filosóficos clásicos de la ética empresarial	21
1.3. Formación del carácter: la <i>paideia</i> ética en la tradición griega y su relevancia para la empresa contemporánea.....	26
1.4. Relevancia contemporánea de la ética del carácter	29
1.5. Conclusión.....	30
1.6. Cuestionario de repaso.....	31
2. LAS RAÍCES DE LAS ESCUELAS DE FILOSOFÍA MORAL. DE LA VIRTUD CLÁSICA A LOS DERECHOS, LA UTILIDAD Y LA ÉTICA APLICADA EN LA EMPRESA	33
Donal Ryan	
2.1. Introducción	33
2.2. Ética, estética y juicios de valor.....	34
2.3. Relativismo moral y nacimiento de la pregunta ética.....	35
2.4. La ética de la virtud: aprender a vivir bien.....	37
2.5. La ley natural, la tradición cristiana y el bien común	39
2.6. Utilitarismo, deontología y derechos humanos.....	40
2.7. Las corrientes contemporáneas y la ética empresarial.....	41
2.8. Conclusión.....	42
2.9. Cuestionario de repaso.....	43
3. BIOÉTICA Y RESPONSABILIDAD PROFESIONAL EN CONTEXTOS EMPRESARIALES	45
Miguel Ángel Millán Atenciano	
3.1. Introducción	45
3.2. ¿Qué es la bioética y por qué importa a la empresa?.....	46
3.3. La bioética y su aplicación al mundo contemporáneo	47

8 ÉTICA EMPRESARIAL

3.4. Ética y responsabilidad en contextos empresariales.....	51
3.5. Conclusión.....	53
3.6. Cuestionario de repaso	55
 4. LOS DERECHOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS ÉTICAS Y SOSTENIBLES: AVANCES EN LA DEBIDA DILIGENCIA EMPRESARIAL ANTE LOS RETOS ACTUALES	 57
Vidal Martín Hernando	
4.1. Introducción	57
4.2. Derechos humanos	58
4.3. De la responsabilidad social corporativa a la sostenibilidad en la protección de los derechos humanos	64
4.4. La sostenibilidad corporativa	65
4.5. Principales acuerdos internacionales que protegen los derechos humanos en las actividades económicas.....	66
4.6. La debida diligencia en derechos humanos.....	68
4.7. Conclusiones y retos actuales en la protección de los derechos humanos.....	72
4.8. Cuestionario de repaso.....	73
 5. AVANCES Y RETROCESOS EN LA NORMATIVA DE SOSTENIBILIDAD EN LA UNIÓN EUROPEA. CSRD, TAXONOMÍA, CS3D Y DECRETO ÓMNIBUS I	 75
Janaína Heloisa Telles de Lima	
5.1. Introducción	75
5.2. De la globalización al desastre de Rana Plaza: un mundo sin límites (éticos inclusive).....	76
5.3. CSRD, taxonomía y CSDDD	78
5.4. Tiempos oscuros y desregulación en materia de sostenibilidad: de nuevo un mundo sin límites (éticos inclusive).....	81
5.5. Conclusión.....	83
5.6. Cuestionario de repaso.....	84
 PARTE II. MODELOS ÉTICOS Y PERSPECTIVAS CONTEMPORÁNEAS.....	 85
 6. LIDERAZGO DEL CUIDADO CON INSPIRACIÓN EXISTENCIALISTA: RECONOCIMIENTO, RESPONSABILIDAD Y DIGNIDAD EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA	 87
María Fernanda Guevara Riera	
6.1. Introducción	87
6.2. La ética del cuidado: de la dependencia humana a la responsabilidad organizacional.....	88
6.3. Existencialismo: libertad, responsabilidad y autenticidad en el liderazgo.....	90

6.4. Personalismo: la dignidad de la persona como límite y fundamento de la organización	92
6.5. Liderazgo del cuidado con inspiración existencialista: aplicaciones prácticas en la empresa contemporánea	93
6.6. Límites, riesgos y malentendidos del liderazgo del cuidado	96
6.7. Conclusión.....	97
6.8. Cuestionario de repaso.....	98
 7. ESCUELAS DE PENSAMIENTO ÉTICO. LA FILOSOFÍA MORAL COMO GUÍA DE LA ACCIÓN.....	101
José Luis Fernández Fernández	
7.1. Introducción: la dimensión ética de la gestión empresarial.....	101
7.2. Tres marcos teóricos en filosofía moral: deontología, teleología y axiología	102
7.3. La ética deontológica y las teorías utilitaristas	105
7.4. Teorías de la justicia social, Doctrina Social de la Iglesia y bien común	106
7.5. Ética de la virtud y axiología	108
7.6. Conclusión.....	111
7.7. Cuestionario de repaso.....	112
 8. LA ÉTICA DEL CUIDADO: LA BASE DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL	113
Ana Lucía Ortega Larrea y Janaína Heloisa Telles de Lima	
8.1. Introducción	113
8.2. ¿Cuál es el origen de la ética del cuidado?	114
8.3. ¿Qué crítica Carol Gilligan de estos niveles de desarrollo moral?	115
8.4. ¿Qué aspectos concretos tiene en cuenta la ética del cuidado en sus juicios morales?	116
8.5. ¿Hay relación entre la ética del cuidado y la ética empresarial?	117
8.6. Proyección de la ética del cuidado	118
8.7. Conclusión.....	120
8.8. Cuestionario de repaso.....	121
 PARTE III. DIMENSIONES ÉTICAS DEL NEGOCIO Y SOSTENIBILIDAD.....	123
 9. LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA EMPRESARIAL: DE LA RESPONSABILIDAD A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	125
Alberto Murcia Carbonell	
9.1. Introducción	125
9.2. ¿Qué es la ética de la empresa?	125
9.3. Comportamiento correcto	128
9.4. Responsabilidad	131

10 ÉTICA EMPRESARIAL

9.5. ¿Por qué necesitamos una ética empresarial?	133
9.6. Conclusión.....	135
9.7. Cuestionario de repaso.....	135
10. DIMENSIÓN ÉTICA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL: ECONÓMICA, SOCIAL, MEDIOAMBIENTAL, GOBERNANZA	137
Raúl González Fabre	
10.1. Introducción	137
10.2. La idea de negocio.....	138
10.3. La gestión de la empresa	140
10.4. Las dimensiones que importan.....	142
10.5. Conclusión.....	147
10.6. Cuestionario de repaso.....	147
11. ÉTICA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE <i>STAKEHOLDERS</i> : MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS, CÓDIGOS DE CONDUCTA Y MATRIZ DE MATERIALIDAD	149
Gemma Molleví-Bortoló y Pedro Manuel Uribe Guzmán	
11.1. Introducción	149
11.2. Los <i>stakeholders</i> o grupos de interés de una empresa.....	149
11.3. El mapa de los <i>stakeholders</i>	153
11.4. La matriz de materialidad	155
11.5. Conclusión.....	161
11.6. Cuestionario de repaso.....	161
12. SOSTENIBILIDAD Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)	163
Belén López Vázquez	
12.1. Introducción	163
12.2. Ética, sostenibilidad y los ODS	164
12.3. Marco normativo y guías de Naciones Unidas.....	165
12.4. Integración de los ODS en la gestión empresarial	167
12.5. Ética empresarial y toma de decisiones responsable	172
12.6. Buenas prácticas, innovación y retos futuros	175
12.7. Conclusión.....	176
12.8. Cuestionario de repaso.....	176
13. INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y DESAFÍOS ÉTICOS EN LA EMPRESA: RIESGOS, RESPONSABILIDAD Y GOBERNANZA EN LA ERA ALGORÍTMICA	177
Vicente Díaz García	
13.1. Introducción	177
13.2. Fundamentos de la inteligencia artificial para la gestión ética	178

13.3. El marco regulatorio de la inteligencia artificial.....	179
13.4. Sesgo, equidad y transparencia en la inteligencia artificial.....	180
13.5. Impacto socioeconómico de la inteligencia artificial.....	182
13.6. Gobernanza ética de la inteligencia artificial en las organizaciones.....	183
13.7. Conclusión.....	185
13.8. Cuestionario de repaso.....	186
PARTE IV. GESTIÓN ÉTICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	187
14. LIDERAZGO ÉTICO: LA DIMENSIÓN ÉTICA DEL LIDERAZGO Y LA IMPORTANCIA DEL PROPÓSITO.....	189
Enrique Ulecia Rodríguez	
14.1. Introducción.....	189
14.2. Desarrollo temático.....	190
14.3. Recuadros o cajas de contenido didáctico.....	195
14.4. Conclusión.....	196
14.5. Cuestionario de repaso.....	197
15. LOS DESAFÍOS DEL CUMPLIMIENTO: RELACIONES PERSONALES EN EL LUGAR DE TRABAJO, UN ANÁLISIS DEL CASO NESTLÉ....	199
Adriana Mutu y Pedro Manuel Uribe Guzmán	
15.1. Introducción.....	199
15.2. Cultura organizacional, marco ético normativo y liderazgo ético.....	200
15.3. Las relaciones interpersonales en las organizaciones.....	202
15.4. Cuando el liderazgo falla: incumplimiento del código de conducta y conflictos de interés en el caso Nestlé.....	203
15.5. Conclusión.....	207
15.6. Cuestionario de repaso.....	208
16. ÉTICA DEL <i>MANAGEMENT</i> EN LA ERA DIGITAL: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS.....	209
Javier L. Crespo	
16.1. Introducción.....	209
16.2. La ética del <i>management</i>	210
16.3. Por qué importa la ética en la dirección.....	211
16.4. El contexto de la Cuarta Revolución Industrial.....	212
16.5. El reto del directivo: liderar un giro humanista.....	212
16.6. Dirección de personas ante los principales desafíos digitales.....	213
16.7. Guía de acción ética para la dirección.....	216
16.8. Casos para la reflexión.....	217
16.9. Conclusión.....	218
16.10. Cuestionario de repaso.....	218

PARTE V. APLICACIONES PRÁCTICAS Y ESTUDIOS DE CASO 219

17. MINICASOS PARA LA DISCUSIÓN ÉTICA EN
CONTEXTOS EMPRESARIALES REALES 221
Gemma Molleví-Bortoló

17.1. Introducción221

17.2. Dilema ético222

17.3. Algunos ejemplos reales de dilemas éticos225

17.4. Resolución de dilema ético paso a paso 227

17.5. Propuesta de dilemas éticos para resolver232

17.6. Cuestionario de repaso..... 233

BIBLIOGRAFÍA.....235

AUTORES.....249

INTRODUCCIÓN

Hablar de empresa es hablar de personas. Aunque con frecuencia la atención se dirija a los resultados, la innovación, la competitividad o la rentabilidad, toda organización está formada por seres humanos que toman decisiones, asumen responsabilidades, gestionan conflictos, cooperan, se equivocan y buscan construir proyectos con sentido. Por ello, la ética empresarial no constituye un añadido opcional ni un lujo reservado para tiempos de estabilidad. Forma parte de las preguntas fundamentales que acompañan la vida de cualquier organización y se hace especialmente visible allí donde las decisiones afectan la vida de otros.

Las empresas contemporáneas operan en un entorno cada vez más complejo. La transformación digital, la inteligencia artificial, las exigencias de sostenibilidad, la protección de los derechos humanos, los desafíos medioambientales y las nuevas expectativas sociales han ampliado el alcance de las decisiones empresariales. Hoy resulta difícil encontrar una acción organizacional que no posea alguna dimensión ética. Las decisiones relacionadas con el empleo, la tecnología, la comunicación, la gobernanza, el consumo o la sostenibilidad generan consecuencias que impactan a personas concretas y contribuyen a configurar el tipo de sociedad en la que vivimos.

Ante esta realidad, la ética empresarial no puede reducirse al cumplimiento normativo ni a la prevención de riesgos reputacionales. Tampoco puede limitarse a la elaboración de códigos de conducta o declaraciones de principios. La reflexión ética comienza cuando nos preguntamos qué es lo correcto, qué responsabilidades tenemos frente a los demás y qué valores deben orientar nuestras decisiones cuando los intereses entran en conflicto. En otras palabras, comienza cuando reconocemos que gestionar una organización implica también asumir una responsabilidad moral.

Este manual nace precisamente de esa convicción. Ha sido elaborado por profesores e investigadores de distintas disciplinas con el propósito de ofrecer una visión rigurosa, plural y accesible de los principales desafíos éticos que enfrentan las organizaciones contemporáneas. A lo largo de sus páginas, el lector encontrará herramientas para comprender los fundamentos filosóficos de la ética, analizar diferentes modelos de razonamiento moral, explorar la relación entre empresa, derechos humanos y sostenibilidad, reflexionar sobre liderazgo, cultura organizacional, transformación digital e inteligencia artificial, y enfrentarse a situaciones reales que exigen deliberación, criterio y capacidad de juicio.

La estructura del manual responde a una lógica progresiva que acompaña el proceso de aprendizaje del estudiante. La obra comienza con los fundamentos filosóficos, éticos y normativos que permiten comprender los principales debates sobre la responsabilidad empresarial. Posteriormente, aborda distintos modelos de razonamiento moral y perspectivas contemporáneas que enriquecen la reflexión ética. A partir de esa base, el recorrido se desplaza hacia las principales dimensiones éticas de la actividad empresarial, incluyendo la sostenibilidad, la gestión de grupos de interés, la transformación digital y la inteligencia artificial. Finalmente, el manual se centra en los desafíos de la cultura organizacional, el liderazgo y el análisis de casos reales, con el propósito de acercar la reflexión ética a las situaciones concretas que los futuros profesionales encontrarán en su práctica cotidiana.

La diversidad de enfoques presentes en esta obra constituye una de sus principales fortalezas. Filosofía, bioética, derechos humanos, sostenibilidad, liderazgo, cumplimiento normativo, inteligencia artificial y gestión empresarial dialogan aquí desde una preocupación común: comprender cómo construir organizaciones capaces de generar valor económico sin perder de vista la dignidad de las personas y el impacto social de sus decisiones. Lejos de ofrecer respuestas simples a problemas complejos, los distintos capítulos invitan al lector a desarrollar una mirada crítica y a reconocer que toda decisión empresarial implica, de una u otra forma, una toma de posición ética.

Más allá de los conocimientos específicos que aporta cada capítulo, este manual propone una actitud intelectual y profesional. La ética no proporciona soluciones automáticas para todos los dilemas, pero sí ayuda a formular mejores preguntas, a reconocer la complejidad de las situaciones humanas y a asumir la responsabilidad que acompaña toda decisión relevante. En un contexto donde la velocidad, la eficiencia y la presión por los resultados ocupan con frecuencia el centro de la escena, detenerse a pensar sigue siendo una de las tareas más necesarias y, probablemente, una de las más transformadoras.

Esta preocupación por la formación ética ocupa un lugar central en el proyecto educativo de ESIC University. Formar profesionales excelentes exige desarrollar conocimientos, competencias y capacidades de gestión, pero también cultivar el juicio crítico, la integridad y la sensibilidad necesarios para comprender el impacto que las

decisiones empresariales tienen sobre las personas y la sociedad. Desde esta convicción, la ética no se entiende como una asignatura aislada ni como un complemento de la formación empresarial, sino como una dimensión transversal que acompaña el ejercicio del liderazgo, la innovación, la sostenibilidad y la creación de valor. Educar implica, en última instancia, preparar a los estudiantes para afrontar los desafíos de su tiempo con competencia profesional, pero también con responsabilidad, sentido de justicia y respeto por la dignidad humana.

Esperamos que este manual acompañe a los estudiantes en ese proceso de reflexión y aprendizaje. Si al finalizar su lectura son capaces de formular preguntas más profundas, analizar con mayor rigor los dilemas de la vida organizacional y comprender que la ética forma parte inseparable de la práctica profesional, entonces habrá cumplido su propósito. Porque la ética empresarial no trata únicamente de cómo funcionan las organizaciones, sino también de qué tipo de personas queremos ser dentro de ellas y qué tipo de mundo contribuimos a construir mediante nuestras decisiones.

María Fernanda Guevara Riera
Miguel Ángel Millán Atenciano

PARTE I

FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS Y CONTEXTO ACTUAL

1

FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS PARA UNA COMPRENSIÓN ÉTICA DE LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA

MARÍA FERNANDA GUEVARA RIERA

«Obrando cosas justas nos hacemos justos».

Aristóteles

1.1. INTRODUCCIÓN

La ética empresarial puede entenderse como una forma de razonamiento práctico aplicado a decisiones reales que se toman en el interior de las organizaciones. Las empresas producen bienes y servicios, generan empleo, innovan tecnológicamente y participan activamente en la vida económica y social. Pero, al mismo tiempo, sus decisiones producen impactos que afectan a múltiples actores: trabajadores, consumidores, comunidades, instituciones públicas y el medioambiente. Por esta razón, las decisiones empresariales no son únicamente técnicas o económicas; también plantean preguntas morales sobre responsabilidad, justicia y legitimidad.

Durante mucho tiempo se pensó que la función principal de la empresa era maximizar beneficios dentro de los límites de la ley. Sin embargo, en el contexto contemporáneo esta visión resulta cada vez más insuficiente. La globalización económica, los avances tecnológicos, las crisis ambientales y las crecientes demandas sociales de transparencia han puesto de manifiesto que la legitimidad de las organizaciones ya no se decide exclusivamente en el mercado. Hoy se espera que las empresas respon-

dan también a cuestiones relacionadas con los derechos humanos, la sostenibilidad ambiental, la calidad institucional y el trato digno hacia las personas.

¿SABÍAS QUE...?

El término *ética* proviene del griego *êthos* (ἦθος), una palabra que originalmente hacía referencia al carácter, las disposiciones adquiridas y los hábitos que una persona desarrolla a lo largo de su vida. Para Aristóteles, las virtudes no son cualidades innatas, sino hábitos que se forman mediante la práctica repetida de acciones justas, prudentes y responsables. Esta idea sigue siendo relevante en la empresa contemporánea: las organizaciones no solo producen bienes y servicios, también contribuyen a formar determinados hábitos profesionales y formas de conducta (Aristóteles, 2002).

La ética empresarial surge precisamente en este espacio de reflexión. No sustituye al derecho, pero tampoco puede reducirse al simple cumplimiento normativo. El derecho establece un mínimo obligatorio de comportamiento, mientras que la ética plantea una pregunta más profunda: si las decisiones empresariales pueden justificarse moralmente y si respetan los valores que hacen posible una convivencia justa en la sociedad. En este sentido, es posible encontrar conductas que sean legales, pero moralmente cuestionables —por ejemplo, cuando se aprovechan asimetrías de poder o se generan daños previsibles a terceros—, del mismo modo que puede haber decisiones moralmente exigibles que aún no estén plenamente reguladas por la ley.

1.1.1. ¿Por qué la empresa es una realidad moral y por qué necesitamos la filosofía para comprenderla?

En el debate contemporáneo sobre la ética empresarial aparecen varias cuestiones centrales. Una de las más conocidas es la discusión sobre el propósito de la empresa: si su objetivo principal consiste en maximizar el valor para los accionistas o si debe generar valor para un conjunto más amplio de grupos de interés (*stakeholders*). La perspectiva tradicional enfatiza la claridad de un objetivo económico definido; sus críticos, en cambio, señalan que una visión exclusivamente centrada en el beneficio puede ignorar externalidades sociales y ambientales que terminan afectando a la legitimidad de las organizaciones.

Otro debate relevante se refiere al papel político de las empresas en sociedades globalizadas. En un contexto marcado por problemas transnacionales —como el cambio climático, la regulación de datos o la protección de los derechos humanos en cadenas globales de suministro—, algunas teorías sostienen que las empresas desempeñan también funciones de carácter político, ya que participan en la construcción de normas, estándares y marcos regulatorios. Este fenómeno plantea interrogantes importantes: ¿hasta qué punto es legítimo que las empresas influyan en cuestiones de interés público?, ¿cómo evitar que el poder corporativo sustituya a los mecanismos democráticos?

Finalmente, uno de los desafíos más visibles en la actualidad es el fenómeno del *greenwashing* y, en un sentido más amplio, del *ethics-washing*: situaciones en las que la comunicación corporativa proyecta una imagen ética o sostenible que no se corresponde con las prácticas reales de la organización. Cuando existe una brecha significativa entre discurso y comportamiento, se deteriora la confianza pública y se debilita la credibilidad de las iniciativas de sostenibilidad.

Comprender estos problemas requiere ir más allá del análisis inmediato de los casos contemporáneos. Muchas de las preguntas que hoy se plantean en la ética empresarial —sobre el bien, la justicia, el carácter o la vida en comunidad— tienen raíces profundas en la historia de la filosofía moral. Por esta razón, el presente capítulo introduce algunos de los fundamentos filosóficos que permiten comprender el pensamiento ético aplicado al mundo de la empresa.

En las páginas siguientes se revisarán algunas de las ideas centrales de la filosofía moral clásica —especialmente en autores como Aristóteles, Platón y las escuelas helenísticas— para mostrar cómo conceptos como la virtud, la prudencia, la justicia o el bienestar humano siguen siendo relevantes para analizar los dilemas que enfrentan hoy las organizaciones. Lejos de constituir un ejercicio puramente histórico, esta aproximación busca ofrecer al lector herramientas conceptuales que permitan interpretar críticamente las decisiones empresariales y evaluar sus implicaciones éticas en contextos reales.

1.2. FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS CLÁSICOS DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Antes de abordar las principales corrientes de la ética empresarial contemporánea, resulta útil detenerse en algunas ideas que han marcado profundamente la tradición moral occidental. Conceptos como virtud, prudencia, justicia, carácter o vida en comunidad nacieron en el pensamiento clásico y continúan ofreciendo herramientas valiosas para comprender los desafíos éticos que enfrentan hoy las organizaciones. Las páginas que siguen presentan una breve aproximación a estos fundamentos filosóficos y a su posible aplicación al mundo empresarial.

1.2.1. Aristóteles: *areté*, *eudaimonía* y *phrónesis* como brújula del trabajo directivo

Aristóteles abre la *Ética a Nicómaco* con una afirmación que cuestiona la idea de una actividad económica moralmente neutra: «Todo arte y toda investigación e, igualmente, toda acción y libre elección parecen tender a algún bien» (Aristóteles, 2002, I, 1, 1094a1-3). Aplicada al mundo empresarial, esta idea obliga a preguntarse no solo por la eficiencia de la acción organizacional, sino por la calidad de los fines que la orientan. Una empresa puede alcanzar resultados económicamente exitosos y, sin embargo, hacerlo a costa de erosionar condiciones sociales, ambientales o institucionales que hacen posible la vida en común.

En este marco aparece la noción de *eudaimonía*, entendida no como un estado emocional pasajero, sino como una vida lograda, plena y coherente con la excelencia humana. La *eudaimonía* no se reduce al bienestar subjetivo ni al placer inmediato, sino que remite a una forma de realización vinculada con el ejercicio virtuoso de las capacidades racionales y morales. Trasladada al ámbito empresarial, esta perspectiva permite cuestionar modelos organizacionales centrados exclusivamente en la rentabilidad de corto plazo y abre la posibilidad de pensar la empresa en relación con bienes más amplios, como la sostenibilidad, el desarrollo humano o la contribución al bien común.

Aquí entra en juego la noción de *areté*, entendida como excelencia del carácter. Esta excelencia no se impone por decreto ni se agota en el cumplimiento de normas externas: se forma mediante hábitos, deliberación y aprendizaje moral. En el contexto organizacional, la idea de *areté* resulta especialmente fértil para analizar la cultura corporativa. Una empresa no solo produce resultados; también moldea hábitos, incentivos y estilos de comportamiento. Si premia sistemáticamente la opacidad, la competencia agresiva o la indiferencia frente a terceros, difícilmente podrá sostener una cultura ética, aunque disponga de códigos formales de conducta.

La virtud que conecta carácter y decisión concreta es la *phrónesis* o prudencia práctica. Aristóteles insiste en que la prudencia no consiste en aplicar reglas abstractas de manera mecánica, sino en deliberar bien sobre lo que conviene hacer en situaciones particulares. En el ámbito directivo, esta idea es decisiva. Las empresas enfrentan contextos complejos, incertidumbre, conflictos de intereses y presiones de corto plazo. La prudencia permite ponderar fines, consecuencias y responsabilidades sin reducir la decisión a una mera optimización instrumental.

En la literatura contemporánea sobre liderazgo organizacional, la *phrónesis* ha sido recuperada como una capacidad central para integrar juicio moral, conocimiento situado y responsabilidad práctica. Escalzo y Fariñas (2019) destacan precisamente el valor de la *frónesis* para comprender una dirección empresarial capaz de tomar decisiones prudentes en contextos de complejidad. Esta recuperación muestra que la ética aristotélica no pertenece solo al pasado: sigue ofreciendo herramientas conceptuales para pensar el liderazgo y la toma de decisiones en empresas sometidas a demandas sociales cada vez más exigentes.

EJEMPLO

Imaginemos un comité ejecutivo que descubre un defecto intermitente en un producto ya distribuido. Una respuesta puramente instrumental podría calcular el coste de una retirada frente al coste de eventuales reclamaciones legales. La prudencia aristotélica, en cambio, obliga a formular una pregunta distinta: ¿qué decisión sería compatible con la integridad de la organización y con el respeto debido a quienes pueden verse afectados por el daño? La cuestión ética no se limita aquí a minimizar riesgos, sino a deliberar sobre qué tipo de empresa se quiere ser.

Desde esta perspectiva convergen distintas aproximaciones éticas: la ética de la virtud (integridad del carácter), la deontológica (deber de no dañar ni ocultar información relevante) y la consecuencialista (evaluación de impactos sobre terceros y sobre la confianza pública). La *phrónesis* permite articular estas dimensiones sin reducir la decisión a una sola lógica.

1.2.2. *Oikos* y polis: de la economía doméstica a la comunidad política

La ética empresarial adquiere mayor profundidad cuando se interpreta la distinción entre *oikos* y polis como un marco para pensar la relación entre actividad económica y orden social. En la tradición griega, el *oikos* remite a la administración de la casa y de los recursos necesarios para la vida; la polis, en cambio, representa el espacio de la deliberación sobre lo justo, lo bueno y lo común. Esta diferencia recuerda que la economía no agota la totalidad de la vida humana ni puede erigirse como criterio absoluto de organización social.

Aplicado a la empresa, este planteamiento invita a preguntarse qué significa «vivir bien» dentro de organizaciones que están orientadas a producir valor económico, pero que operan en contextos sociales donde también cuentan la justicia, la confianza y la dignidad de las personas. Desde esta perspectiva, la empresa puede entenderse como una institución situada entre la lógica del *oikos* y las exigencias normativas de la polis: produce, administra recursos y organiza trabajo, pero lo hace dentro de una comunidad política que espera de ella responsabilidad, límites y legitimidad.

En este contexto, Aristóteles distingue entre economía (*oikonomía*) y crematística (*chrematistike*): «No es lo mismo la economía que la crematística» (Aristóteles, 2002, Política, I, 9, 1257b1-5). Mientras la primera se orienta al uso adecuado de los bienes necesarios para la vida, la segunda puede degenerar en una búsqueda ilimitada de riqueza. Esta distinción resulta especialmente sugerente para la ética empresarial contemporánea, donde muchas controversias giran precisamente en torno a los límites del afán de acumulación.

Cuando la lógica de la adquisición domina completamente la vida organizacional, valores como la sostenibilidad, la gobernanza responsable o el respeto por los derechos humanos tienden a verse como obstáculos y no como condiciones legítimas de la actividad económica. La distinción entre *oikos* y polis permite recordar que la racionalidad empresarial no puede desligarse del contexto político y moral en el que actúa.

1.2.3. Platón: justicia, orden institucional y comunicación

En *La república*, Platón define la justicia como la situación en la que cada parte de la ciudad cumple su función propia. Más allá de la metáfora política, esta idea sugiere que la justicia no depende únicamente de la intención individual, sino también del

orden institucional y de la correcta articulación entre funciones, responsabilidades y fines. En el ámbito empresarial, esta intuición resulta valiosa para pensar la gobernanza interna, la distribución del poder y la coherencia entre misión, estructura y práctica.

Platón también ofrece una perspectiva temprana sobre el origen de ciertas normas sociales. Ante el daño mutuo, los individuos aceptan reglas que hagan posible una convivencia mínimamente estable. Esta lectura, retomada críticamente por autores contemporáneos, permite pensar la legitimidad empresarial no solo como cumplimiento formal de la ley, sino como adhesión a marcos normativos que protejan a los más vulnerables frente a asimetrías de poder.

Junto a esta dimensión normativa aparece una crítica especialmente relevante para el mundo contemporáneo: la tensión entre verdad y persuasión. La crítica platónica a la retórica sofística no implica negar el valor del lenguaje, sino advertir sobre el riesgo de utilizar discursos convincentes desligados de la verdad y del bien. En el mundo empresarial, este problema se manifiesta con claridad en estrategias de comunicación que presentan a la organización como ética, sostenible o responsable sin que tales descripciones se correspondan con sus prácticas reales.

Fenómenos como el *greenwashing* ilustran este riesgo: cuando el discurso ético se desvincula de la práctica organizacional, la comunicación deja de ser un vehículo de responsabilidad y se convierte en una forma de manipulación reputacional. La lectura platónica permite recordar que la legitimidad de una empresa no depende solo de lo que dice de sí misma, sino de la verdad práctica de sus acciones.

1.2.4. Estoicos y epicúreos: autocontrol, bienestar y límites del deseo

Las escuelas helenísticas desarrollaron una ética especialmente útil para comprender cuestiones relacionadas con la responsabilidad individual en entornos de incertidumbre. Los estoicos insistían en distinguir entre lo que depende de nosotros y lo que no. En el *Manual* de Epicteto se resume esta idea con claridad: «De las cosas, unas dependen de nosotros y otras no dependen de nosotros» (Epicteto, 1995, 1, 1). En el ámbito empresarial, esta distinción invita a reconocer los límites del control directivo, a responsabilizarse por la calidad moral de las propias decisiones y a no justificar cualquier conducta apelando a presiones externas o a exigencias impersonales del mercado.

Séneca, por su parte, reflexionó sobre el valor del tiempo. En *De brevitae vitae* invita a «reivindicar el propio tiempo» frente a una vida absorbida por ocupaciones vacías (Séneca, 1996, III, 1). Esta idea adquiere resonancia en contextos organizacionales marcados por la aceleración, la hiperdisponibilidad y la cultura de la urgencia. Una ética empresarial inspirada en esta tradición no se limitaría a exigir eficiencia, sino que preguntaría también por las condiciones de una vida laboral compatible con el cuidado de sí, la salud mental y el equilibrio entre trabajo y existencia personal.

Los epicúreos ofrecieron una concepción del placer distinta del hedonismo superficial. Epicuro sostiene que el objetivo de la vida feliz no consiste en la acumulación ilimitada de satisfacciones, sino en la ataraxia, es decir, una tranquilidad del alma fundada en la moderación de los deseos (Epicuro, 1999). Trasladado al mundo empresarial, este planteamiento permite cuestionar culturas organizacionales basadas en la maximización indefinida del rendimiento, del consumo o del crecimiento como fines absolutos. La ética epicúrea recuerda que no todo deseo debe ser satisfecho y que el bienestar humano requiere distinguir entre necesidades reales y aspiraciones ilimitadas.

1.2.5. Los sofistas: pluralismo moral y deliberación

Los sofistas introdujeron una reflexión profunda sobre el lenguaje, las normas y la vida social. En sociedades pluralistas, donde conviven valores diversos y a veces conflictivos, esta tradición resulta especialmente útil para comprender el carácter discutible de muchos juicios éticos. Las empresas globales operan precisamente en escenarios de pluralismo normativo y cultural: lo que se considera aceptable en un contexto puede resultar problemático en otro. La ética empresarial necesita, por tanto, herramientas para la deliberación intercultural y para la argumentación pública.

El pensamiento sofista recuerda que las percepciones de legitimidad pueden variar entre culturas, generaciones o grupos sociales. Esta constatación no conduce necesariamente al relativismo moral, pero sí obliga a reconocer la importancia del diálogo, la justificación y la escucha en entornos donde no existe un consenso previo sobre todos los valores relevantes.

Lejos de la caricatura del sofista como simple manipulador retórico, investigaciones recientes destacan su contribución al pensamiento político y al análisis del lenguaje. En el ámbito empresarial, esta recuperación permite pensar la ética no solo como obediencia a principios, sino también como capacidad para justificar decisiones, interpretar contextos y deliberar con actores diversos.

Tabla 1.1. Aportes de la filosofía clásica a la ética empresarial contemporánea.

AUTOR O ESCUELA	CONCEPTO CENTRAL	APLICACIÓN A LA ÉTICA EMPRESARIAL
Aristóteles	Virtud (<i>areté</i>) y prudencia (<i>phrónesis</i>)	Orienta la toma de decisiones responsables y el liderazgo basado en el juicio prudente.
Aristóteles	<i>Eudaimonía</i>	Invita a pensar la empresa más allá del beneficio económico, considerando el desarrollo humano y el bien común.

Continúa →

AUTOR O ESCUELA	CONCEPTO CENTRAL	APLICACIÓN A LA ÉTICA EMPRESARIAL
Platón	Justicia	Permite reflexionar sobre la gobernanza, la distribución de responsabilidades y la legitimidad institucional.
Estoicismo	Autocontrol y responsabilidad	Favorece el liderazgo ético, la integridad personal y la gestión responsable bajo presión.
Epicureísmo	Moderación de los deseos	Cuestiona culturas organizacionales basadas en la acumulación ilimitada y promueve el bienestar sostenible.
Sofistas	Deliberación y argumentación	Ayuda a comprender la importancia del diálogo, la comunicación y la gestión de la diversidad de valores en contextos empresariales.

Fuente: Elaboración propia, 2026. A partir de Aristóteles (2002), Platón (2003), Epicteto (1995), Séneca (1996) y Epicuro (1999).

1.3. FORMACIÓN DEL CARÁCTER: LA PAIDEIA ÉTICA EN LA TRADICIÓN GRIEGA Y SU RELEVANCIA PARA LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA

Una de las contribuciones más profundas de la filosofía griega a la ética es la idea de que la vida moral no depende únicamente de normas externas o de decisiones aisladas, sino de la formación del carácter. La excelencia ética no se adquiere de una vez y para siempre, ni puede reducirse a la obediencia formal de reglas; requiere educación, hábitos, práctica reflexiva y aprendizaje continuo. En la tradición clásica, esta dimensión formativa se expresa mediante el concepto de *paideia*, que remite al proceso a través del cual una comunidad cultiva disposiciones morales, cívicas e intelectuales en sus miembros.

En el contexto empresarial contemporáneo, esta perspectiva ofrece un contraste interesante con algunos enfoques dominantes de la ética organizacional, centrados casi exclusivamente en el *compliance*, la gestión de riesgos o la prevención de conductas indebidas. Estos instrumentos son necesarios, pero no suficientes. Una empresa puede disponer de códigos éticos, canales de denuncia y protocolos formales, y aun así reproducir dinámicas de opacidad, temor o indiferencia moral. La pregunta de fondo sigue siendo otra: ¿qué tipo de personas y qué tipo de cultura institucional contribuye a formar una organización?

Desde esta perspectiva, la ética empresarial no consiste únicamente en diseñar mecanismos que eviten comportamientos indebidos, sino también en generar condiciones institucionales que favorezcan el desarrollo de virtudes profesionales. La prudencia, la honestidad, la responsabilidad, la templanza, la capacidad de escucha o el sentido de justicia no surgen espontáneamente; se cultivan dentro de contextos sociales concretos. Las organizaciones, por tanto, no solo producen bienes y servicios: también producen hábitos, expectativas y formas de carácter.

1.3.1. La ética como formación del hábito

Aristóteles sostiene que las virtudes morales no surgen de manera espontánea, sino que se adquieren mediante la práctica. En la *Ética a Nicómaco* afirma que llegamos a ser justos realizando actos justos, moderados realizando actos moderados y valientes realizando actos valientes. La virtud no es, por tanto, una cualidad abstracta ni una simple disposición interior, sino un hábito que se forja a través de acciones repetidas y del ejercicio constante del juicio.

Esta idea tiene profundas implicaciones para la vida organizacional. Si el carácter se forma mediante hábitos, entonces las prácticas cotidianas de una empresa —sus sistemas de incentivos, estilos de liderazgo, formas de evaluación y dinámicas de comunicación— contribuyen activamente a modelar la conducta de quienes trabajan en ella. Ninguna organización es moralmente neutra: todas transmiten, de manera explícita o implícita, determinadas formas de comprender el éxito, la responsabilidad y las relaciones con los demás.

Cuando una cultura corporativa premia sistemáticamente la competencia agresiva o la indiferencia frente a los impactos sociales de sus decisiones, termina normalizando esos comportamientos. Por el contrario, las organizaciones que valoran la responsabilidad, la transparencia y la deliberación prudente favorecen el desarrollo de profesionales capaces de actuar con integridad en escenarios complejos.

Desde la perspectiva aristotélica, la ética empresarial no puede reducirse a declaraciones de principios o códigos de conducta. La pregunta decisiva es otra: ¿qué hábitos fomenta realmente la organización? Las virtudes no se consolidan en el vacío, sino en contextos institucionales que pueden favorecer o dificultar su desarrollo.

1.3.2. El papel de la comunidad en la formación moral

Otro rasgo central del pensamiento griego es la convicción de que la formación moral es inseparable de la vida en comunidad. Las personas aprenden a juzgar, deliberar y actuar dentro de entornos sociales que transmiten normas, expectativas y modelos de comportamiento. El carácter no se construye en aislamiento, sino en relación con otros.

En la tradición clásica, la polis era mucho más que una estructura política: constituía un espacio de aprendizaje cívico donde los ciudadanos desarrollaban las capacidades necesarias para participar en la vida común y reflexionar sobre lo justo y lo conveniente. Esta intuición sigue siendo relevante para comprender el papel de las organizaciones contemporáneas.

Las empresas son también comunidades de práctica. En ellas se comparten valores, se aprenden criterios de éxito y se consolidan formas específicas de relación. A través de mecanismos formales e informales, las personas descubren qué comportamientos son reconocidos, cuáles se sancionan y qué tipo de conductas se consideran ejemplares.

Por ello, la reflexión ética sobre la empresa no puede limitarse a evaluar resultados económicos o impactos externos. También debe preguntarse qué tipo de profesionales contribuye a formar. ¿Favorece la autonomía moral y la responsabilidad personal? ¿Estimula la cooperación y el respeto mutuo? ¿O, por el contrario, reproduce dinámicas de temor, conformismo o competencia destructiva?

Estas preguntas ponen de relieve una dimensión que con frecuencia permanece oculta en el análisis empresarial: toda organización ejerce una influencia educativa sobre quienes la integran. En ella no solo se aprende a trabajar, sino también a decidir, a relacionarse con otros y a comprender qué significa actuar de manera responsable.

1.3.3. Prudencia y deliberación moral

La formación del carácter no consiste únicamente en adquirir hábitos estables, sino también en desarrollar la capacidad de deliberar adecuadamente. Aristóteles denomina *phrónesis* o prudencia práctica a esta facultad, que no equivale ni a la astucia ni al conocimiento técnico, como mencionáramos anteriormente. La prudencia implica comprender situaciones complejas, identificar los bienes en juego y elegir responsablemente el curso de acción más adecuado.

A diferencia de un enfoque meramente procedimental, la prudencia no se limita a aplicar reglas preestablecidas. Requiere juicio, sensibilidad moral y capacidad para ponderar responsabilidades, consecuencias y fines. Esta dimensión resulta especialmente relevante en el ámbito empresarial, donde las decisiones suelen enfrentar valores legítimos pero en tensión: rentabilidad y sostenibilidad, transparencia y lealtad interna, innovación y protección de derechos, eficiencia y cuidado de las personas.

Por ello, la formación ética de futuros profesionales no puede reducirse al aprendizaje de códigos o normativas. También exige cultivar la capacidad de analizar críticamente los problemas, reconocer conflictos morales y justificar las decisiones de manera responsable. La deliberación compartida sobre casos concretos constituye una parte esencial de este aprendizaje.

1.3.4. Autocontrol y dominio de los deseos

Las escuelas helenísticas añadieron una dimensión complementaria a la reflexión sobre el carácter: la importancia del autocontrol. Para estoicos y epicúreos, la libertad moral depende de la capacidad para no quedar sometidos a impulsos, deseos o presiones externas.

En las organizaciones contemporáneas, donde la competitividad, el rendimiento y el crecimiento suelen presentarse como exigencias permanentes, esta reflexión mantiene plena vigencia. La tradición estoica recuerda que dirigir no consiste únicamente en alcanzar objetivos, sino también en conservar la integridad del juicio, resistir la lógica de la inmediatez y actuar con equilibrio frente a las presiones del entorno.

Desde esta perspectiva, la ética empresarial implica también un trabajo sobre sí mismo: aprender a reconocer límites, distinguir entre necesidades reales y aspiraciones desmedidas, y ejercer la templanza en contextos de alta exigencia.

1.3.5. Liderazgo moral y ejemplo

La filosofía griega subrayó que el aprendizaje moral no se produce únicamente mediante reglas, sino también a través del ejemplo. Esta intuición conserva toda su relevancia en las organizaciones actuales. El comportamiento de quienes ocupan posiciones de liderazgo influye decisivamente en la cultura ética de la empresa.

Cuando la dirección actúa con coherencia, escucha objeciones, reconoce errores y asume responsabilidades, fortalece la confianza institucional. Por el contrario, cuando existe una distancia entre los valores proclamados y las prácticas efectivas, se transmite la idea de que la ética es un elemento meramente decorativo. En estos casos, no solo se deteriora la reputación externa de la organización, sino también la credibilidad interna de sus compromisos éticos.

1.3.6. La empresa como espacio de aprendizaje moral

La tradición griega invita a comprender la vida moral como un proceso continuo de formación. Las personas desarrollan su carácter dentro de instituciones, prácticas y comunidades concretas. Desde esta perspectiva, las empresas pueden convertirse en espacios de aprendizaje moral cuando asumen seriamente su dimensión formativa.

Programas de formación ética, sistemas de mentoría, mecanismos transparentes de participación y espacios de deliberación sobre dilemas organizacionales pueden contribuir a este objetivo. Sin embargo, su eficacia dependerá siempre de que formen parte de una cultura institucional coherente y no de iniciativas aisladas destinadas únicamente a mejorar la imagen corporativa.

1.4. RELEVANCIA CONTEMPORÁNEA DE LA ÉTICA DEL CARÁCTER

La tradición griega invita a comprender la vida moral como un proceso continuo de formación. Las personas desarrollan su carácter dentro de instituciones, prácticas y comunidades concretas. Desde esta perspectiva, las empresas pueden convertirse en espacios de aprendizaje moral cuando asumen seriamente su dimensión formativa.

Programas de formación ética, sistemas de mentoría, mecanismos transparentes de participación y espacios de deliberación sobre dilemas organizacionales pueden contribuir a este objetivo. Sin embargo, su eficacia dependerá siempre de que formen parte de una cultura institucional coherente y no de iniciativas aisladas destinadas únicamente a mejorar la imagen corporativa.

PARA PENSAR

¿Puede una empresa formar personas éticamente responsables si su cultura organizacional contradice los valores que proclama? ¿Cómo influyen el liderazgo, el ejemplo y las prácticas cotidianas en la construcción del carácter profesional?

La ética de la virtud ha recuperado protagonismo en la reflexión contemporánea porque permite volver a una pregunta fundamental: qué tipo de personas y qué tipo de instituciones favorecen una vida profesional moralmente valiosa. Frente a enfoques centrados exclusivamente en normas o procedimientos, esta tradición destaca la importancia del liderazgo responsable, la cultura organizacional, la integridad y la formación moral.

Aunque la filosofía griega no ofrece respuestas directas a los problemas de la empresa contemporánea, proporciona herramientas conceptuales para pensar cuestiones que siguen siendo decisivas: la relación entre fines y medios, el valor del juicio prudente, la necesidad de instituciones justas y el papel formativo del ejemplo. En última instancia, recuerda que la actividad empresarial no puede evaluarse únicamente por su eficacia o rentabilidad, sino también por su contribución a una vida humana digna y a una convivencia social más justa.

1.5. CONCLUSIÓN

La ética empresarial encuentra en la filosofía clásica un fundamento que permite comprender que toda decisión organizacional posee una dimensión moral. La reflexión sobre la virtud, la prudencia, la justicia, el autocontrol y la deliberación muestra que dirigir una empresa no consiste únicamente en alcanzar resultados económicos, sino también en orientar la acción hacia fines compatibles con la dignidad humana, el bien común y la construcción de organizaciones legítimas. Desde esta perspectiva, la empresa es una comunidad que no solo produce bienes y servicios, sino que también forma hábitos, fortalece valores y configura la cultura ética de quienes la integran.

Esta mirada invita a superar una comprensión de la ética limitada al cumplimiento de normas o a la gestión de riesgos. La verdadera integridad organizacional se expresa en la coherencia entre los principios que la empresa proclama y las decisiones que adopta, especialmente cuando enfrenta situaciones complejas o intereses en tensión. Comprender la vigencia de estos fundamentos filosóficos permite reconocer que la sostenibilidad de las organizaciones depende tanto de su capacidad para generar valor económico como de su compromiso con la responsabilidad, la justicia y el respeto por las personas. En ese horizonte, la ética empresarial deja de ser un complemento de la gestión para convertirse en un criterio indispensable para orientar decisiones que contribuyan a una convivencia social más justa y a un ejercicio responsable de la actividad económica.

1.6. CUESTIONARIO DE REPASO

1. ¿Por qué la ética empresarial no puede reducirse únicamente al cumplimiento de la ley?
2. Explique la diferencia entre *oikonomía* y *crematística* en Aristóteles y señale su relevancia para comprender los límites éticos de la actividad empresarial.
3. ¿Qué relación existe entre la *phrónesis* aristotélica y la toma de decisiones directivas en contextos empresariales complejos?
4. ¿Por qué puede afirmarse que las empresas no solo producen bienes y servicios, sino también hábitos, formas de conducta y cultura moral?
5. Analice cómo la crítica platónica o la retórica pueden ayudar a comprender fenómenos actuales como el *greenwashing* o el *ethics-washing* empresarial.