

Evaluación de la ética de los negocios en un Occidente post-cristiano: memoria moral, liderazgo y gestión del riesgo

Business Ethics in a Post-Christian West: Moral Memory, Leadership and Risk Management

FRANCISCO JAVIER SASTRE SEGOVIA

ESIC Business & Marketing School

Avda. Juan XXIII, 12 – 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Correo electrónico: franciscojavier.sastre@esic.edu

ORCID: 0000-0003-1751-9506

Recibido: 15/05/2025. Aceptado: 15/12/2026,

Cómo citar: Sastre Segovia, Francisco Javier .2026. «Evaluación de la ética de los negocios en un Occidente post-cristiano: memoria moral, liderazgo y gestión del riesgo», *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 18: 154-168. DOI: <https://doi.org/10.24197/dwfa4n64>

Artículo de acceso abierto distribuido bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC-BY 4.0\)](#). / Open access article under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC-BY 4.0\)](#).

Resumen: las sociedades occidentales se describen cada vez más como “post-cristianas”, expresión que apunta a la pérdida de centralidad pública de las tradiciones religiosas y a la fragmentación de los marcos morales compartidos. En este escenario, la empresa afronta exigencias crecientes de responsabilidad mientras se debilita la conciencia de las fuentes históricas que han configurado el vocabulario ético dominante. Este artículo examina la ética de los negocios en este contexto a partir de tres ejes: la persistencia de una memoria moral que sigue operando aunque apenas se nombre, el desplazamiento desde una ética del carácter hacia modelos centrados en el cumplimiento normativo y la propuesta de un tipo de liderazgo que integra pensamiento crítico y compromiso ético en la práctica organizativa. Se sostiene que una concepción fuerte de la persona, la atención al carácter de quien decide y la referencia al bien común continúan siendo claves para articular una ética empresarial robusta en sociedades pluralistas.

Palabras clave: ética de los negocios; Occidente post-cristiano; liderazgo ético; bien común; cumplimiento normativo

Abstract: western societies are increasingly described as “post-Christian”, a term that refers to the loss of public centrality of religious traditions and to the fragmentation of shared moral frameworks. In this context, firms face growing demands for responsibility while the historical sources that shaped the dominant ethical vocabulary tend to fade from view. This article analyses business ethics under these conditions along three lines: the ongoing presence of a moral memory that is rarely acknowledged, the shift from a character-based ethics to compliance-oriented models, and a form of leadership that connects critical thinking and ethical commitment in organizational practice. It argues that a strong view of the

person, sustained attention to the character of decision-makers and a reference to the common good remain central for a robust business ethics in pluralistic societies.

Keywords: Business ethics; post-Christian West; ethical leadership; common good; compliance

1.- INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha vuelto casi un lugar común describir a Europa y a buena parte de Norteamérica como sociedades “post-cristianas” (Berger, 1999; Casanova, 2019; Taylor, 2007; Sánchez-Bayón, 2016 y 2019). Tal etiqueta no convence a todos, pero condensa bien una intuición: los códigos simbólicos, las instituciones y las rutinas sociales vinculadas al cristianismo ya no vertebran la vida pública como en otros momentos históricos (Sánchez-Bayón, 2008-13, 2012 y 2013). La práctica religiosa disminuye, la pertenencia eclesial pierde fuerza como marcador de identidad y la incredulidad se vive con normalidad (Gauchet, 1985).

Ese cambio de paisaje cultural coincide con transformaciones profundas del capitalismo contemporáneo (Sánchez-Bayón, 2017 y 2019), provocando un cambio paradigmático (Sánchez-Bayón, 2020 y 2021). La globalización de las cadenas de suministro, el mayor peso de la financiación en la economía y la digitalización de procesos y relaciones han alterado el modo en que se genera y distribuye el valor (Piketty, 2014; Stiglitz, 2012; Zuboff, 2019). Las empresas manejan influencias que hace medio siglo ni existían: fondos de inversión activistas, algoritmos opacos, presión regulatoria transnacional, escrutinio constante en redes sociales (Scherer & Palazzo, 2011; Valero-Matas et al, 2018).

En medio de esta trama, la ética de los negocios ocupa un lugar incómodo. Por una parte, crece la demanda de comportamientos responsables: se exige transparencia, respeto a los derechos laborales, compromiso ecológico, sensibilidad hacia las desigualdades (Crane, Matten, & Spence, 2019; Sandel, 2012). Por otra, los fundamentos de esa exigencia aparecen, con frecuencia, desdibujados. Se apela a la dignidad de la persona, a la integridad, al bien común, a la justicia intergeneracional, pero pocas veces se explica de dónde viene ese repertorio de ideas ni por qué debería seguir vinculando en un entorno plural y escéptico (Habermas, 2005).

Si miramos un poco hacia atrás, resulta evidente que buena parte de ese vocabulario ético no nació en laboratorios de consultoría, sino en una historia mucho más larga, en la que tradiciones filosóficas y religiosas perfilaron nociones como igualdad básica, valor intrínseco del trabajo o límites morales del mercado (Novak, 1982; Taylor, 2007; Viner, 1978). Esa memoria no

desaparece de un día para otro. Permanece, pero más bien de fondo, como una música que suena sin que nadie ya recuerde quién la compuso (Joas, 2013). La cuestión que se abre aquí es directa: ¿qué implica para la ética de los negocios desenvolverse en un Occidente post-cristiano, donde el léxico moral dominante procede en gran medida de tradiciones que ya no se reconocen como patrimonio común? (Sánchez-Bayón, 2016 y 2017). A partir de ahí surgen otras preguntas que interpelan de lleno a la empresa: ¿puede bastar con una ética reducida a compliance y gestión reputacional?, ¿qué espacio queda para el carácter de quienes toman decisiones?, ¿cómo se articula hoy la referencia al bien común sin recurrir a un relato fuerte de la sociedad?

Este artículo adopta un enfoque teórico e intenta, más que cerrar debates, ponerlos sobre la mesa de forma ordenada. Primero, delimita el marco conceptual: qué entendemos por ética de los negocios y qué apunta el diagnóstico de Occidente post-cristiano. Despues, reconstruye algunos rasgos de esa memoria moral que todavía informa nuestras prácticas, deteniéndose en la centralidad de la persona, en la importancia del carácter y en la idea de bien común. A continuación, explora el giro hacia modelos apoyados en el cumplimiento normativo y la proliferación de estándares e indicadores. Por último, argumenta que sigue siendo posible imaginar un tipo de liderazgo que combine pensamiento crítico y compromiso ético (Sastre, 2024; Brown & Treviño, 2006), sin necesidad de volver a marcos confesionales, pero sin ignorar los sedimentos que han moldeado nuestra sensibilidad moral.

No se pretende, por tanto, elaborar un alegato a favor o en contra del cristianismo, sino mostrar que, para entender los dilemas actuales de la ética empresarial en Occidente, conviene tener presente esa historia, aunque solo sea para tomar distancia y situar mejor las tensiones del presente.

2. ETICA DE LOS NEGOCIOS Y OCCIDENTE POST-CRISTIANO: CLAVES CONCEPTUALES

El término “ética de los negocios” suena ya tan familiar que parece obvio. Cuando uno se detiene a pensarlo, no lo es tanto. En algunos manuales se la presenta como una aplicación de teorías morales generales (utilitarismo, deontología, ética de la virtud) al mundo de la empresa (Boatright, 2012; Velasquez, 2014). En otros, más próximos a la gestión, se la identifica sobre todo con programas de cumplimiento normativo, códigos de conducta o políticas ESG.

Aun así, resulta útil conservar una definición amplia: la ética de los negocios se ocupa de las preguntas morales que surgen en la actividad económica

organizada, tanto en la esfera de decisiones individuales como en la configuración de estructuras y en los efectos sobre la sociedad en su conjunto (Crane et al., 2019; Hartman, DesJardins, & MacDonald, 2014). Desde ahí, tiene sentido distinguir tres niveles, que luego se entrecruzan en la práctica. En el nivel individual, la atención recae en las decisiones de personas concretas: directivos, mandos intermedios, empleados, agentes comerciales. Aparecen aquí cuestiones como la veracidad en la información, el manejo de datos sensibles, el trato a colegas y subordinados, la manera de encajar órdenes que se perciben como injustas (Rest, 1986; Kaptein, 2008). La psicología moral y los estudios sobre desarrollo moral han aportado herramientas valiosas para comprender por qué, incluso con buenas intenciones, se toman decisiones cuestionables.

En el nivel organizacional, la mirada se desplaza hacia la cultura de la empresa, su estructura de poder, sus sistemas de incentivos y sus mecanismos de control (Sánchez-Bayón, 2020). El foco ya no está solo en la conciencia individual, sino en el modo en que ciertas reglas formales e informales empujan a comportamientos más o menos éticos (Kaptein, 2008; Treviño & Nelson, 2021). Una política de bonus agresiva puede erosionar en pocos años valores que se declaran intocables; una estructura jerárquica muy rígida puede volver casi imposible la denuncia interna de malas prácticas.

En el nivel sistémico, la ética de los negocios se cruza con la filosofía política y la sociología económica (Sánchez-Bayón, 2017, 2019 y 2021). Aquí se discuten la legitimidad del propio sistema capitalista, los mecanismos de distribución de riqueza, el poder de las multinacionales o la relación entre mercados y democracia (Sandel, 2012; Scherer & Palazzo, 2011; Sen, 1999). Quien se sitúa en este plano ya no pregunta solo “qué debería hacer esta empresa”, sino “qué tipo de orden económico estamos construyendo” y “quién gana y quién pierde con él”.

Si cambiamos de plano y nos fijamos ahora en la expresión “Occidente post-cristiano”, la cosa se complica por otros motivos. El término intenta nombrar una constelación de procesos: secularización de instituciones, pluralización de creencias, desplazamiento de la religión hacia la esfera privada y relectura laica de categorías antes ligadas explícitamente a la fe (Casanova, 1994; Gauchet, 1985; Taylor, 2007; Sánchez-Bayón, 2019). No implica ausencia de religión, sino pérdida de hegemonía.

En muchos países, por ejemplo, los ritos religiosos siguen presentes (bautizos, funerales, fiestas), pero ya no ordenan la vida civil ni marcan el ritmo del año. Las constituciones recogen catálogos de derechos humanos que, aunque a menudo beben de fuentes religiosas, se formulan en clave secular y se

presentan como patrimonio de todos (Joas, 2013). La moral sexual, familiar o bioética se debate en foros laicos. El mercado aparece, a ojos de muchos, como la institución más “neutral” en términos de visiones del mundo, aunque sus efectos disten de ser neutros (Sandel, 2012).

Lo interesante, para nuestro tema, es la coexistencia de dos fenómenos casi contradictorios. Por un lado, la huella cultural de siglos de cristianismo sigue presente en nociones como dignidad humana, prioridad de los vulnerables, sospecha ante el poder sin control, crítica a la idolatría del dinero (Novak, 1982; Taylor, 2007; Viner, 1978). Por otro, esa misma huella se vuelve invisible: se da por hecho que esas convicciones son obvias y no necesitan historia ni fundamento (Peláez et al, 2012).

En este juego entre memoria y olvido se sitúa la ética de los negocios occidental. La empresa recurre a un vocabulario que presupone determinadas intuiciones sobre lo justo y lo injusto, mientras el marco que las sostenía se va desdibujando. ¿Es sostenible este modo de funcionar? La respuesta exige mirar con algo más de calma ese fondo histórico.

3.- UNA MEMORIA MORAL QUE NO HA DESAPARECIDO DEL TODO

Si nos asomamos a la historia de Occidente (Sánchez-Bayón, 2020), y del capitalismo en particular y con cierta paciencia, se descubre que el despliegue de mercados, bancos y empresas no se produjo en silencio moral. Hubo debates intensos, a veces agrios, sobre lo que se consideraba lícito o impropio en la vida económica: desde el precio justo hasta la licitud del interés, pasando por las quiebras fraudulentas, la protección de los jornaleros o la legitimidad de monopolios (Odd Langholm, 1992; Viner, 1978).

Aquellos debates se daban en un lenguaje muy distinto del nuestro, cargado de referencias teológicas, pero no por eso menos atento a cuestiones que hoy seguimos discutiendo: ¿cuánto beneficio es razonable?, ¿qué margen de riesgo se puede trasladar a terceros?, ¿qué condiciones laborales son simplemente inaceptables?, ¿qué hacer con los vulnerables en una economía de mercado?

Esa conversación dejó huellas que es fácil pasar por alto porque se han integrado en la “normalidad”. Aun así, siguen ahí y condicionan tanto las expectativas sociales como la autopercepción de las empresas.

3.1. Persona y trabajo: algo más que recursos

Pensemos en la forma bastante natural con la que, en muchos discursos corporativos, se habla hoy de “personas” y no solo de “empleados”. O en la

insistencia en que “nadie es un número” o en que “el trabajo debe ser digno”. Estas fórmulas se repiten tanto que corren el riesgo de sonar a eslogan vacío, pero antes de llegar a ese punto han recorrido un camino largo.

Durante siglos, distintas tradiciones defendieron que cada ser humano posee un valor que no depende de su función en el engranaje social ni de su productividad. Esa idea, traducida en el tiempo, se ha convertido en base de los derechos humanos y ha ido permeando la legislación laboral, las políticas de bienestar y, con el tiempo, los propios discursos empresariales (Arendt, 1958; Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, 2004; Joas, 2013).

En la práctica, esto se traduce en debates muy concretos: ¿qué significa un salario justo hoy?, ¿qué condiciones mínimas exige el respeto a la salud física y mental de los trabajadores?, ¿hasta qué punto es legítimo externalizar funciones a cadenas de suministro donde se toleran prácticas que la empresa matriz nunca aceptaría en su propio país? (Crane et al., 2019; Sennett, 1998). No se trata de idealizar el pasado ni de negar que, a menudo, ese ideal de dignidad ha sido traicionado. Lo que interesa aquí es otra cosa: ver cómo, incluso cuando se actúa en contra de esa intuición, se hace con cierta mala conciencia, con necesidad de justificarlo. Que un directivo sienta la obligación de explicar por qué un recorte masivo de plantilla era inevitable indica que existen todavía expectativas morales compartidas. No son completas, ni coherentes, pero están.

3.2. El carácter del líder: más allá de la técnica

Un segundo hilo de esa memoria moral tiene que ver con el carácter de quienes deciden. Antes de que aparecieran los MBAs, la pregunta por el gobernante justo, el comerciante honrado o el banquero fiable ya ocupaba a filósofos, juristas y teólogos (MacIntyre, 1984; Solomon, 1992). Se discutía sobre virtudes y vicios con una franqueza que hoy sorprende: avaricia, soberbia, templanza, fortaleza, prudencia.

En el mundo actual, el lenguaje ha cambiado, pero las preocupaciones de fondo no tanto. Hablamos de integridad, coherencia, responsabilidad, ejemplaridad, humildad intelectual. La literatura sobre liderazgo ético y responsable insiste en que la conducta de la cúpula directiva marca el tono de toda la organización (Brown & Treviño, 2006; Ciulla, 2004; Maak & Pless, 2006). Basta pensar en los grandes escándalos corporativos de las últimas décadas para comprobar cómo patrones de comportamiento enquistados en la alta dirección terminaron filtrándose a toda la estructura.

Aquí resulta sugerente la propuesta de un liderazgo que une pensamiento crítico, análisis riguroso de la realidad y compromiso ético, tal como

desarrollo en *El líder criético* (Sastre, 2024). No se trata de añadir una capa de barniz moral al directivo estándar, sino de entender la función directiva como práctica reflexiva, en la que la persona se acostumbra a examinar sus propias premisas, a detectar racionalizaciones y a escuchar voces discordantes antes de tomar decisiones (Hartman et al., 2014; Kaptein, 2008).

Desde esta perspectiva, el liderazgo empresarial no puede presentarse solo como ejercicio de cálculo estratégico. Incluye inevitablemente una dimensión de responsabilidad hacia otros, que no se agota en lo que aparece en el contrato. Cuando se olvida esta dimensión, el cargo se degrada y la organización se vuelve más vulnerable a la lógica del “sálvese quien pueda”.

4. DE LA ÉTICA DE LA VIRTUD AL COMPLIANCE TRANSFORMACIONES RECIENTES

Si nos desplazamos al presente inmediato, el panorama cambia de registro. El desarrollo de la ética de los negocios en las últimas décadas ha ido muy ligado al avance de estructuras de cumplimiento normativo. Códigos éticos, programas de formación obligatoria, canales de denuncia anónimos, auditorías de cumplimiento, informes de sostenibilidad, certificaciones y estándares internacionales forman ya parte del paisaje habitual de cualquier gran empresa (Crane et al., 2019; Paine, 1994).

Este giro tiene una explicación clara. Tras escándalos sonados —casos de corrupción, fraudes contables, desastres medioambientales, explotación laboral grave—, los reguladores han endurecido exigencias y muchas organizaciones han entendido que ya no podían confiar solo en la “buena voluntad” de sus empleados. Era necesario diseñar sistemas que dificultasen las malas prácticas y facilitasen su detección (Paine, 1994; Treviño & Nelson, 2021).

Hasta aquí, poco que objetar. El problema aparece cuando la ética se identifica exclusivamente con esos sistemas. Cuando parece que todo se reduce a marcar casillas en una lista de cumplimiento, a demostrar que se ha impartido una formación, que todos han firmado el código, que el canal de denuncias está operativo. La empresa cumple con la letra de las exigencias, pero el espíritu se queda corto.

Como ha señalado MacIntyre (1984), en contextos donde se debilita una tradición moral viva, las decisiones se presentan fácilmente como cuestiones técnicas. Lo que antes se debatía en términos de virtud o vicio se transforma en un asunto de procesos, indicadores y matrices de riesgo. La responsabilidad subjetiva se diluye en la referencia a “lo establecido”.

En el terreno corporativo, esto se traduce en un modo de hablar que cualquier empleado reconoce: “Hemos seguido el procedimiento”, “La auditoría no ha detectado nada”, “Legal lo ha aprobado”. La pregunta por la justicia o la conveniencia de fondo se relega porque “no entra en mi función” o “no está en el KPI”. Se instala una suerte de analfabetismo moral funcional: las personas cumplen, pero sin hacerse cargo de qué están cumpliendo exactamente (Sandel, 2012; Sennett, 1998).

Los marcos ESG constituyen un buen ejemplo de esta ambivalencia. Por un lado, han obligado a las empresas a mirar más allá de la cuenta de resultados estricta y a dar explicaciones sobre impactos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (Scherer & Palazzo, 2011). Por otro, su implantación real oscila entre el compromiso transformador y el mero “lavado de cara”. No es raro encontrar informes impecables en la forma y bastante pobres en cambios de fondo.

No se trata de contraponer de forma simplista ética de la virtud y compliance. Ninguna empresa medianamente compleja puede prescindir de estructuras formales. La cuestión es otra: sin una reflexión mínima sobre la persona, el poder y el bien común, esos marcos se vacían y se convierten en burocracia añadida. En ese preciso punto, la memoria moral de la que hablábamos antes podría desempeñar un papel nada menor.

5. Dilemas en un entorno post-cristiano: entre pluralismo y vacío moral

El pluralismo moral propio de las sociedades occidentales actuales tiene una cara positiva bastante evidente. Garantiza libertad de conciencia, protege frente a imposiciones ideológicas y abre espacio a la voz de grupos que antes quedaban al margen (Casanova, 2019). Desde esta óptica, que las grandes empresas no se identifiquen oficialmente con una confesión concreta parece, con razón, un avance.

La otra cara se percibe cuando llega el momento de tomar decisiones difíciles. Las organizaciones elaboran declaraciones de valores que suenan bien: respeto, diversidad, sostenibilidad, integridad. Mientras no haya conflicto serio de intereses, esas palabras funcionan como pegamento. El problema surge cuando hay que elegir entre cerrar una planta o sacrificar márgenes durante años, entre retirar un producto muy rentable por dudas sobre su impacto, entre renunciar a una operación legal pero socialmente devastadora. En esos casos, el lenguaje genérico de valores se queda corto. ¿Qué obliga realmente a una empresa a asumir costes significativos en nombre de su responsabilidad social cuando la competencia no lo hace y la ley no exige más? ¿Hasta dónde llega la responsabilidad con las generaciones futuras

cuando el mercado presiona para obtener retornos trimestrales altos? (Piketty, 2014; Stiglitz, 2012).

El recurso al marco legal ayuda, pero no resuelve. Sabemos de sobra que la regulación va siempre por detrás de las innovaciones tecnológicas y financieras. Los vacíos legales se aprovechan, y lo que hoy es “a-legal” mañana puede considerarse inaceptable (Sandel, 2012). Apelar a la mera legalidad como criterio último suena más a autoprotección que a reflexión ética.

En un contexto post-cristiano, donde los grandes relatos que daban sentido a la renuncia, a la contención o al sacrificio se miran con desconfianza, cuesta más sostener públicamente una lógica de límites autoimpuestos. ¿Por qué renunciar a beneficios inmediatos en nombre de bienes cuya importancia muchos no ven con claridad? (Joas, 2013; Taylor, 2007). Esta pregunta no es teórica: está en la cabeza de muchos directivos cuando se enfrentan a decisiones límite.

Sin un suelo compartido, por mínimo que sea, acerca de lo que no se debe hacer aunque se pueda, la noción de ética empresarial se desdibuja y se convierte en un discurso de conveniencia. El riesgo, entonces, no es solo la hipocresía, sino la fatiga cínica: empleados y ciudadanos que dejan de creer cualquier declaración de valores porque la experiencia cotidiana les dice otra cosa.

6.- APORTE VIGENTES DE UNA TRADICIÓN DISCRETA

Llegados aquí, cabe preguntarse si es posible reconstruir una ética empresarial que vaya más allá del cumplimiento de mínimos sin regresar a modelos de sociedad que ya no tienen cabida. La hipótesis de este trabajo es que la memoria moral tejida durante siglos en la tradición occidental sigue ofreciendo recursos útiles, incluso en un lenguaje secular. Tres de esos recursos merecen una atención especial: una visión fuerte de la persona, la centralidad del carácter y una referencia al bien común.

6.1. Una visión fuerte de la persona

Cuando se repite que “las personas son lo primero” es fácil que suene a frase vacía de manual. La cuestión es qué se entiende exactamente por persona. En algunos discursos, el término queda reducido a “recurso humano cualificado”, al que hay que cuidar porque es caro de sustituir. En otros, se enfatiza su condición de sujeto de derechos, con lo que se protege frente a abusos, pero se corre el riesgo de invisibilizar la dimensión de responsabilidad.

La memoria moral de la que venimos hablando propone algo más exigente: ver a la persona como alguien capaz de responder, de dar razones, de sostener compromisos y de crecer moralmente. Esta imagen no se deja reducir ni al cálculo de costes ni a la retórica de los “talentos” (Arendt, 1958; Nussbaum, 2011; Sen, 1999). Invita a hacer preguntas incómodas: ¿qué tipo de vida favorecen nuestros horarios?, ¿qué consecuencias tiene nuestro estilo de liderazgo en la salud psíquica de la plantilla?, ¿qué margen de autonomía real dejamos a quienes están en la base de la organización?

Cuando una empresa se atreve a plantearse estas cuestiones, se adentra en un terreno que no se controla con indicadores sencillos. Exige escuchar historias concretas, aceptar contradicciones, reconocer zonas grises. A cambio, abre la posibilidad de relaciones más maduras, donde la confianza no se basa solo en el intercambio, sino también en el reconocimiento mutuo (Hartman et al., 2014; Melé, 2009).

6.2. Carácter y liderazgo ético reflexivo

El segundo aporte tiene que ver con la figura del líder. La literatura sobre liderazgo ético y responsable lleva años insistiendo en que el comportamiento de la alta dirección es determinante para fijar el “clima moral” de las organizaciones (Brown & Treviño, 2006; Ciulla, 2004; Maak & Pless, 2006). No basta con declaraciones ni con campañas internas; las personas miran qué hacen, no solo qué dicen sus superiores.

En este sentido, resulta especialmente interesante la figura de un liderazgo que es capaz de combinar un pensamiento crítico ante la avalancha de información que recibe y un compromiso ético que va más allá del beneficio empresarial a corto plazo (Sastre, 2024). Hablamos de directivos que no se limitan a seguir inercias, sino que someten a escrutinio tanto las presiones externas como sus propias motivaciones. Que se preguntan, por ejemplo, si un determinado esquema de bonus no está empujando en la práctica a prácticas de venta dudosas; o si un silencio prolongado ante comentarios despectivos en una reunión no está avalando una cultura de desprecio hacia ciertos colectivos.

Este tipo de liderazgo tiene un coste personal. Obliga a decir “no” en contextos donde el “sí” acrítico sería mucho más cómodo. Implica exponerse a la crítica y, en ocasiones, asumir que determinadas posiciones quizás no se puedan mantener sin renunciar a la propia coherencia (Kaptein, 2008; Rest, 1986). No todo el mundo está dispuesto a llegar tan lejos, y es comprensible. Pero, sin personas dispuestas a este nivel de implicación, la ética de los negocios se queda en superficie.

6.3. Bien común en clave plural

El tercer elemento es quizá el más difícil de traducir a un contexto plural: la referencia al bien común. Durante mucho tiempo, este concepto se entendió como la realización de un ideal compartido de vida buena. Hoy, esa lectura resulta sospechosa, porque se percibe como posible coartada para imponer desde arriba una visión particular (Habermas, 2005; Nussbaum, 2011).

Aun así, renunciar del todo al lenguaje del bien común tiene un precio. Sin él, la conversación pública corre el riesgo de fragmentarse en intereses parciales que no se reconocen mutuamente. En el terreno empresarial, eso se traduce en planteamientos donde cada stakeholder defiende su posición sin admitir que existen ciertos bienes que ninguno debería poner en juego: condiciones mínimas de habitabilidad del planeta, cohesión básica de las comunidades locales, continuidad de servicios esenciales, entre otros (Crane et al., 2019; Scherer & Palazzo, 2011).

Desde esta óptica, el bien común no equivale a un consenso pleno sobre el sentido de la vida, sino a un conjunto de condiciones que todos necesitamos para poder seguir discutiendo sobre ese sentido. Para una empresa, asumir esta perspectiva no implica renunciar al beneficio, pero sí reconocer que hay operaciones que, aunque legales y rentables, deterioran de tal forma ese suelo compartido que conviene descartarlas (Piketty, 2014; Stiglitz, 2012).

Los marcos ESG pueden jugar aquí un papel interesante siempre que no se entiendan como fin en sí mismos. Bien usados, ayudan a hacer visibles impactos que de otro modo quedarían fuera de la foto. Mal usados, se convierten en pantalla tras la que esconder prácticas apenas maquilladas. La diferencia, en gran medida, la marca la honestidad con la que se responda a una pregunta sencilla: ¿qué estamos dispuestos a no hacer, aunque nos saliera muy rentable? (Sandel, 2012).

7.- CONCLUSIONES

El diagnóstico de Occidente como espacio post-cristiano sitúa a la ética de los negocios en un terreno entre dos fuegos. Por un lado, subsiste una memoria moral que sigue influyendo en expectativas y discursos, aunque rara vez se reconozca su origen. Por otro, se extiende una lógica pragmática que reduce la responsabilidad a cumplimiento de normas y gestión de imagen.

A lo largo del recorrido hemos visto cómo esta tensión se manifiesta en varios niveles: en la forma de entender a la persona trabajadora, en el tipo de liderazgo que se promueve, en el peso que se otorga al cumplimiento formal frente a la reflexión sobre fines, en la manera de apelar —o de evitar—

términos como bien común. No hay soluciones fáciles. Cualquier intento de reintroducir contenidos fuertes en la conversación pública choca con el pluralismo de cosmovisiones y con la desconfianza hacia discursos que suenan doctrinales.

Aun así, parece difícil sostener que podamos prescindir completamente de esa memoria sin empobrecer la ética empresarial. La insistencia en la dignidad de cada persona, la sospecha ante el poder sin contrapesos, la atención a los más vulnerables, la convicción de que no todo se compra ni se vende, forman parte del imaginario moral que aún hace posible criticar abusos y proponer alternativas (Joas, 2013; Taylor, 2007).

Propuestas de liderazgo que integran pensamiento crítico y exigencia ética apuntan a un camino intermedio: no rehuir la complejidad del entorno, pero tampoco resignarse a que la ética sea solo un capítulo del departamento jurídico o de comunicación (Sastre, 2024; Brown & Treviño, 2006). En ese camino, es probable que las empresas que se tomen en serio su responsabilidad deban asumir ciertos costes a corto plazo. También es probable que, sin ese tipo de apuestas, la palabra “ética” acabe perdiendo casi todo su peso en la conversación pública.

La reflexión queda abierta. La ética de los negocios en un Occidente post-cristiano no consiste en aplicar recetas cerradas, sino en sostener un diálogo exigente entre memoria y presente, entre convicciones de fondo y realidades concretas. El reto para quienes trabajan en y con organizaciones es no abandonar ese diálogo a favor de soluciones fáciles, aunque estas sean las que más se venden en los folletos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arendt, H. (1958). *The human condition*. University of Chicago Press.
- Berger, P. L. (Ed.). (1999). *The desecularization of the world: Resurgent religion and world politics*. Eerdmans.
- Boatright, J. R. (2012). *Ethics and the conduct of business* (7th ed.). Pearson.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Casanova, J. (1994). *Public religions in the modern world*. University of Chicago Press.

- Casanova, J. (2019). Religion in modern and post-secular societies. In B. S. Turner (Ed.), *The new Blackwell companion to the sociology of religion* (pp. 249–267). Wiley-Blackwell.
- Ciulla, J. B. (Ed.). (2004). *Ethics, the heart of leadership* (2nd ed.). Praeger.
- Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. (2004). Libreria Editrice Vaticana.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (Eds.). (2019). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context* (3rd ed.). Routledge.
- Gauchet, M. (1985). *Le désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*. Gallimard.
- Habermas, J. (2005). *Entre naturalismo y religión*. Paidós.
- Hartman, L. P., DesJardins, J., & MacDonald, C. (2014). *Business ethics: Decision making for personal integrity and social responsibility* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Joas, H. (2013). *The sacredness of the person: A new genealogy of human rights*. Georgetown University Press.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- MacIntyre, A. (1984). *After virtue: A study in moral theory* (2nd ed.). University of Notre Dame Press.
- Melé, D. (2009). *Business ethics in action: Seeking human excellence in organizations*. Palgrave Macmillan.
- Novak, M. (1982). *The spirit of democratic capitalism*. Simon & Schuster.
- Novak, M. (1990). *Moral clarity in the nuclear age*. Nelson.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.

Odd Langholm. (1992). *Economics in the medieval schools: Wealth, exchange, value, money and usury according to the Paris theological tradition, 1200–1350*. Brill.

Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117.

Peláez, M.J.; Sánchez-Bayón, A. (2012). *Diccionario de Canonistas y Eclesiasticistas Europeos y Americanos*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.

Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century* (A. Goldhammer, Trans.). Belknap Press.

Rest, J.R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.

Sandel, M.J. (2012). *What money can't buy: The moral limits of markets*. Farrar, Straus and Giroux.

Sánchez-Bayón, A. (2021). Balance de la economía digital ante la singularidad tecnológica: cambios en el bienestar laboral y la cultura empresarial. *Sociología y Tecnociencia*, 11(2). 53-80. DOI:

Sánchez-Bayón, A. (2021). Urgencia de una filosofía económica para la transición digital: Auge y declive del pensamiento anglosajón dominante y una alternativa de bienestar personal, *Miscelánea Comillas. Rev. Ciencias Humanas y Sociales*, 79(155): 521-551.

Sánchez-Bayón, A. (2020). Renovación del pensamiento económico-empresarial tras la globalización: *Talentism & Happiness Economics, Bajo Palabra*, 24: 293-318 DOI:

Sánchez-Bayón, A. (2020). Estudios económicos en la encrucijada, *Semestre Económico*, 23(55), 47-66.

Sánchez-Bayón, A. (2020). Una historia epistemológica de los estudios de ciencias jurídicas y económicas. *Derecho y Cambio Social*, 62: 468-498.

Sánchez-Bayón, A. (2020). Medidas de economía de bienestar que destruyen empleo en la economía digital. *Semestre Económico*, 23(55), 87-112.

Sastre, F. J. (2024). *El líder criético. Desarrolla tus habilidades para ser críticamente ético*. ESIC Editorial.

- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Knopf.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. W. W. Norton.
- Solomon, R. C. (1992). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelian approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317–339. <https://doi.org/10.2307/3857536>
- Stiglitz, J. E. (2012). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. W. W. Norton.
- Taylor, C. (2007). *A secular age*. Harvard University Press.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (8th ed.). Wiley.
- Valero-Matas, J.A & Sánchez-Bayón, A. (2018). *Balance de la globalización y teoría social de la posglobalización*. Madrid: Dykinson.
- Velasquez, M. G. (2014). *Business ethics: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson.
- Viner, J. (1978). *Religious thought and economic society*. Duke University Press.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.