



Research  
studio

# Inteligencia ética: la RSC de nueva generación.

[www.inteligenciaetica.com](http://www.inteligenciaetica.com)

Pepa Barral  
[pepa@twomuchrs.com](mailto:pepa@twomuchrs.com)

Luis Miguel Barral  
[luismi@twomuchrs.com](mailto:luismi@twomuchrs.com)

Este e-book ha sido escrito y editado por los hermanos Barral González - Pepa y Luis Miguel - para celebrar el 20º aniversario de su fundación como pareja profesional, en el otoño de 1990.

Los autores son socios fundadores de [Two Much research studio](http://www.twomuchresearchstudio.com), empresa dedicada a la investigación social.



## ¿Por qué la Inteligencia Ética?

Tras dos décadas observando como construyen sus relaciones las empresas y los clientes, hemos llegado al punto de concebir los negocios como un encuentro donde se concreta un intercambio entre personas.

Vemos los negocios como ese espacio y ese tiempo donde se crea la danza entre quienes dan y toman; entre quienes toman y dan.

Y la unidad elemental de ese intercambio, la moneda común, es la **VIDA**.

Vida de personas -empleados, proveedores...- puesta ahí para crear el producto; y vida de personas puesta ahí para alcanzar el recurso económico que les permita adquirir el producto.

Si contemplamos este fenómeno con suficiente distancia, como hace el artista al dar esos dos pasos hacia atrás, veremos que en todos nosotros habitan los dos hemisferios: a veces estamos siendo productores y a veces consumidores. Pero nuestra vida es sólo UNA, porque somos la misma persona quien produce y consume.

**Nuestra vida**, la única que somos, se expresa tanto a través de nuestro rol de productor como a través de nuestro rol de consumidor. Entonces ...

¿Qué ocurre cuando estamos consumiendo algo que nos parece excelente, y a la vez somos conscientes de que produce daños a terceros, o ha sido fabricado por seres humanos en cautividad?

¿Qué ocurre cuando somos conscientes de que la compañía que paga nuestro buen salario y promueve la conciliación de vida familiar y profesional, contamina el agua potable en el Tercer Mundo y paga para que no se sepa?

Ocurre que la VIDA QUE SOMOS entra en conflicto.

Nos sentimos divididos, fragmentados, nos hacemos más débiles, más pequeños. Entristecemos, aunque sea una décima de segundo, pero esa breve pincelada sombría queda en nuestro corazón.

Por ello nos preguntamos:

¿Es posible crear modos de intercambio en los que el hemisferio  
productor y el hemisferio consumidor se vivan UNO, como  
UNA es la vida que somos?

## Creemos que ...

Una especie que ha accedido al fuego, la agricultura, las lenguas y las matemáticas; una especie que tiene conciencia de sí misma, que ha identificado y explicado los conceptos de “libertad”, “amor” o “verdad”; una especie que formula la teoría de la relatividad o descubre que la materia es, esencialmente, vacío; una especie capaz de cantar a lo hermoso en poemas que traspasan la eternidad, que observa el firmamento y crea mitos para trasladar la sabiduría de generación en generación ...

Una especie que presenta estos logros ¿podría estar interesada en armonizar sus hemisferios productor y consumidor en nuestras relaciones de intercambio, con el fin de que nos sintamos conectados con la vida que somos cuando producimos y cuando consumimos?

¿Esta especie estaría interesada en encontrar modos de intercambiar unidades de vida entre ambos hemisferios en una danza armoniosa donde no sintamos conflicto?

Nosotros, Pepa y Luis Miguel, creemos que **esa danza es posible, es deseada por las personas y es una palanca de supervivencia futura para los negocios.**

Y la música que inspira a los danzantes se llama **Inteligencia Ética.**

Seas bienvenido y recibe nuestro más sincero agradecimiento por tu atención.

Guadarrama, Madrid, España.  
Noviembre de 2010.

# 1) El contexto: supervivencia y poder

En cierta ocasión un cliente nos planteó realizar una consulta a los directivos responsables de RSC en las **35 compañías del Ibex** para que éstos nos hablaran de ...

“¿cuáles son **los retos** de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a los que se enfrentará su empresa en los próximos años?”

Abordamos este encargo desde una primera idea, la siguiente:

el Reto -en singular- de las organizaciones consiste en **seguir viviendo** por sus propios medios, **generando valor intercambiable**.

ES DECIR,  
Generando valor apreciado por terceros  
en condiciones ventajosas frente a sus competidores.

Y lo tienen que hacer en el contexto de una **sociedad planetaria**...

- **Compleja** por el alto grado de interconexión de factores.
- Y en estado **cambiante**, dando forma a una estabilidad dinámica en continuo movimiento.



Y ello nos condujo a una primera conclusión:

El gran reto de la **supervivencia** de las empresas está en poder navegar la incertidumbre teniendo **disponible el 100% de su capacidad potencial.**

Así incrementan la probabilidad de **habitar el futuro siendo lo que quieren ser.**

El Ibex 35 a finales de 2010 lo integran ...

Abengoa, Abertis, Acciona, Acerinox, ACS, ArcelOrmitta, Banco Popular, Banco Sabadell, Banco Santander, Banesto, Bankinter, BBVA, BME, Critería, Ebro Puleva, Enagas, Endesa, FCC, Ferrovial, Gamesa, Gas Natural, Grifols, Iberdrola Renovables, Iberdrola, Iberia, Inditex, Indra, Mapfre, OHL, REC, Repsol, Sacyr, Técnicas Reunidas, Telecinco y Telefónica.

¿Qué tienen **en común** todas estas compañías?:



Poder

Por ello entendemos que **la pregunta original ...**

*-”¿cuáles son los retos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a los que se enfrentará su empresa en los próximos años?”-*

**... tiene que ser cambiada** por esta otra:

*“¿Cómo afronta el poder empresarial el Reto de **seguir viviendo como poder empresarial**, navegando la incertidumbre en esta sociedad planetaria, compleja y cambiante?”*

Pero antes de seguir adelante  
definamos qué estamos entendiendo por “**poder**”



Acudimos a [José Antonio Marina](#) (en su excelente libro “La pasión del poder”, editorial anagrama, 2008) para descubrir las **dos naturalezas** que conviven en el concepto de “poder”.

a) El poder como virtud del ánimo es la capacidad que habita en los seres de **hacer real lo posible**. Se trata de un ímpetu creador que es previo al acto de crear; es un potencial inherente que pertenece a la esfera del individuo. Es el **poder personal**; en palabras de Marina *el poder constituyente*.

b) La segunda acepción es *el poder constituido* que es un poder objetivado que emana de las obras creadas por el poder constituyente. En nuestro contexto el poder constituido son las propias organizaciones, pues se trata de condensaciones objetivas de poder que confieren poder a quienes ocupan puestos en ella. Ya no hablamos de un poder personal, sino de un **poder posicional**, del puesto, que se suma al poder personal.

En el Reto de seguir viviendo como poder empresarial,  
navegando la incertidumbre ...

- Al **poder constituyente** le corresponde **definir el propósito**, postular la finalidad de la compañía en una sociedad planetaria compleja y cambiante.
- Y al **poder constituido** le corresponde aplicar la estrategia más inteligente para **tener disponible el 100% de la capacidad potencial** al servicio de ese propósito.

El presidente de un banco importante declara:

*“No sabemos a qué se dedicará el banco dentro de veinte años, pero nuestra organización es tan eficiente que triunfaremos en cualquier cosa, sea vendiendo coches, seguros o información.”*

¿Qué **subyace** en esta declaración?:

- Que la incertidumbre se afronta desde un dato estable: el hecho de tener una organización “tan” eficiente (esto es, con su potencial 100% disponible).
- El qué vaya a hacer en concreto la organización no es tan relevante para su supervivencia.
- Por tanto, **quien decidirá** sobre el enfoque futuro de la organización es el poder personal de su(s) gobernante(s): **el poder constituyente**.
- **La organización no puede decidir** sobre su futuro, es una herramienta para afrontarlo y dotar de poder posicional a los puestos responsables de conducir la nave: la organización **es el poder constituido**.



## POR TANTO

Si queremos conocer de las empresas poderosas cómo se plantean el Reto de seguir siendo poderosas en los próximos años,

tenemos que **mirar hacia** el único lugar donde esa información reside:

**el poder personal o constituyente de sus líderes.**

¿Y la **Responsabilidad Social Corporativa**?

¿**Tiene algún papel que jugar** en el Reto de seguir viviendo como poder empresarial, navegando la incertidumbre en esta sociedad planetaria, compleja y cambiante?

## 2) La visión: inteligencia ética

Al igual que hay dos campos para concebir el poder, también podemos hablar de dos modos de concebir el rol de la RSC en las empresas poderosas.

a) **El enfoque clásico** es concebir la RSC como herramienta de legitimación del poder de la organización ante la sociedad mediante la **gestión de su reputación**.

➤ En este enfoque la RSC es un **complemento de la imagen pública** de la empresa, con el fin de ganar mayores cotas de aceptación social.

➤ En este escenario la RSC es **una herramienta más** a disposición de la organización en la tarea de conducir eficazmente la nave hacia el punto deseado.

ES DECIR,

se trata de una **herramienta para el poder constituido**.

b) Pero también podemos concebir la RSC como un **estímulo creador**.

En este enfoque la RSC sería una palanca estratégica de competitividad pues actúa como  
**fuentes de inspiración**  
para las oportunidades de negocio.

Más que de una política de Responsabilidad Social Corporativa tendríamos que hablar del  
**despliegue de una INTELIGENCIA ÉTICA**

alentada por **líderes empresariales** que conciben su éxito empresarial creando negocios rentables generadores de valor para las personas que los protagonizan, en un doble sentido:



↗ Valor para las personas en su condición de **empleados, colaboradores o clientes**, porque hay un **intercambio equilibrado** y satisfactorio entre la vida que ponen y la que reciben.

↗ Pero también valor para esas mismas personas en su condición de **ciudadanos, seres humanos y seres vivos**, porque la empresa tiene un modo de hacer negocios que añade **nobleza a su propósito**, elevando la acción al plano de lo admirable, lo que redunda en una mayor implicación con la empresa cuando me relaciono con ella como empleado, colaborador o cliente.

Para ilustrar estas palabras, veamos un ejemplo de despliegue de la inteligencia ética empresarial ...



## UN EJEMPLO DE DESPLIEGUE DE LA INTELIGENCIA ÉTICA EMPRESARIAL.

Una importante empresa con intereses en el sector de la construcción decide crear una línea de negocio orientada a edificios de viviendas bioclimáticas con su marca. Las características básicas del proyecto son las siguientes:

- ↗ 50% de las viviendas en propiedad y 50% en alquiler.
- ↗ Máximo ahorro energético debido a su diseño y los materiales empleados, gran parte de estos últimos reciclados.
- ↗ Las viviendas vienen equipadas con un contador de consumo energético que monetiza continuamente el gasto en gas y electricidad. Asimismo todos los grifos tienen un caudalímetro que informa al habitante de la casa de cuánta agua sale desde que se abrió el grifo hasta que se cerró.
  
- ↗ Se ha pactado con el Ayuntamiento que los locales comerciales y oficinas serán alquilados a emprendedores y jóvenes artistas, a precio tasado. El ayuntamiento subvenciona parte del alquiler.
- ↗ El proyecto de arquitectura es el ganador de un concurso realizado entre las escuelas de arquitectura del país. El equipo ganador ha sido contratado por la empresa constructora para participar en la obra.
- ↗ La dirección de obra reserva dos horas a la semana para las visitas de grupos de estudiantes en prácticas interesados en conocer los detalles del proyecto.
  
- ↗ El banco Triodos Bank, especialista en banca ética, ofrece los préstamos hipotecarios a un tipo de interés inferior por tratarse de un proyecto de viviendas bioclimáticas.
- ↗ Además, el 5% del valor de las hipotecas será invertido (no donado, sino invertido) en entidades especializadas en prestar micro-créditos en países desfavorecidos. La empresa constructora invierte también el 5% de la masa de los alquileres en la misma entidad.
- ↗ El comprador de la casa tiene descuentos del 10% en la compra de productos ecológicos de una serie de tiendas online especializadas en alimentación, cosmética, ropa, tecnología...
- ↗ Cada tres viviendas hay un coche eléctrico con plaza de garaje para uso de los propietarios e inquilinos, completamente asegurado y con instalación para la recarga de baterías.



Las preguntas que surgen ...

¿Habría compradores interesados en un producto así, incluso si fuera pagando un precio superior, siempre que fuera razonable?

¿Este proyecto transmitiría algo positivo de la empresa a sus clientes, empleados y colaboradores por el hecho de incluir beneficios que apelan al ciudadano, al ser humano y al ser vivo que todos llevamos dentro?

EN DEFINITIVA ...

¿Este proyecto, inspirado por la inteligencia ética, haría más competitiva a esta empresa?

Concebir el futuro desde la **Inteligencia Ética** conduce a la empresa poderosa no sólo a gestionar una reputación,

SINO A

**Ser creadora de riqueza total**, generando positividad en todas las personas directamente implicadas: empleados, colaboradores y clientes.

¿POR QUÉ?



## PORQUE ESAS PERSONAS

Además de recibir valor en un **intercambio equilibrado** por su trabajo o su dinero,

## TAMBIÉN

Reciben el valor de estar participando de un **noble propósito** que resuena con su condición de ciudadano, ser humano y ser vivo.

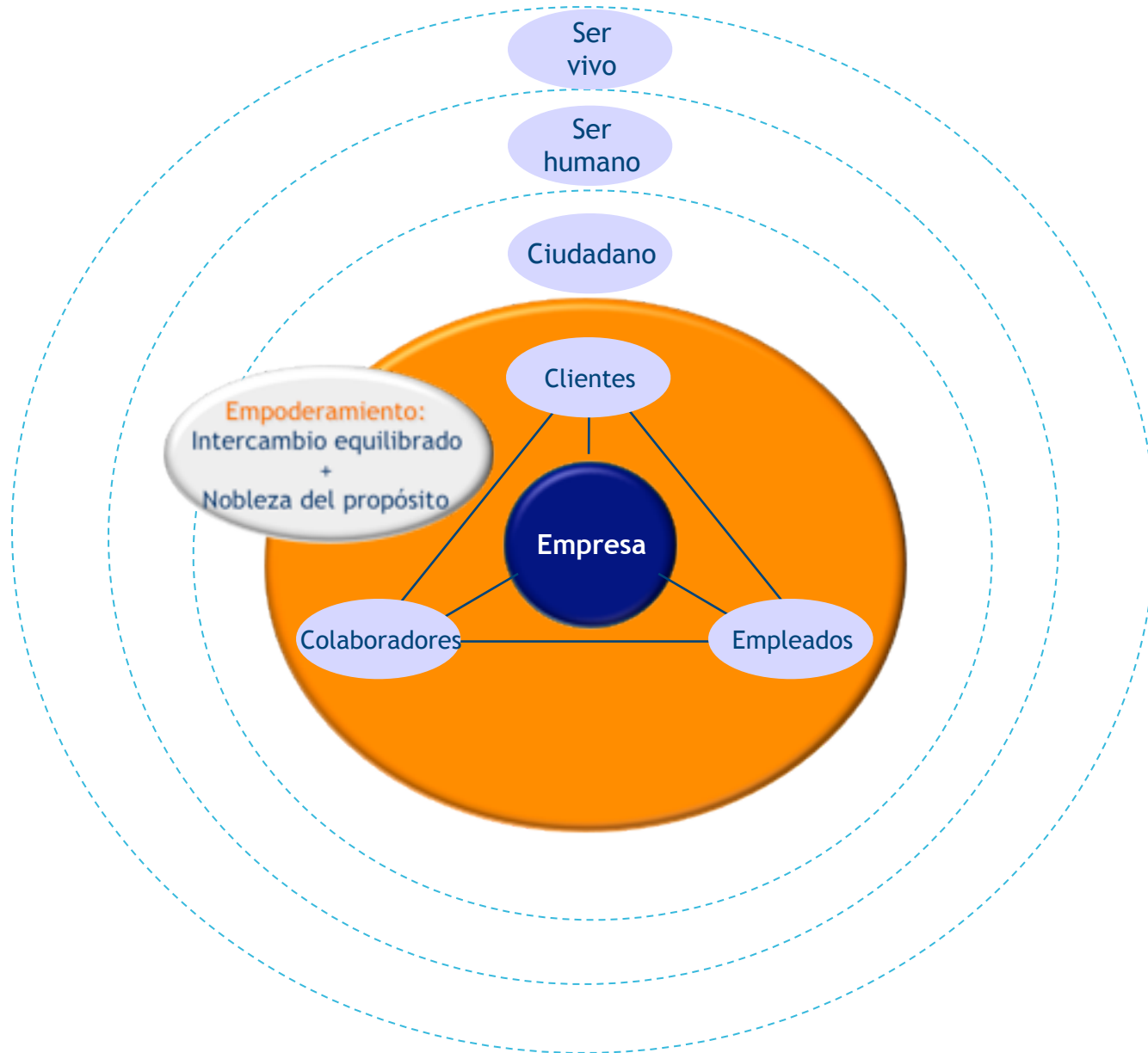
POR LO TANTO

Cuando me relaciono con una empresa éticamente inteligente  
**doy la mejor versión de mi mismo,**  
como empleado, como colaborador y como cliente:



**ME SIENTO EMPODERADO.**

**Sí, empoderado.**



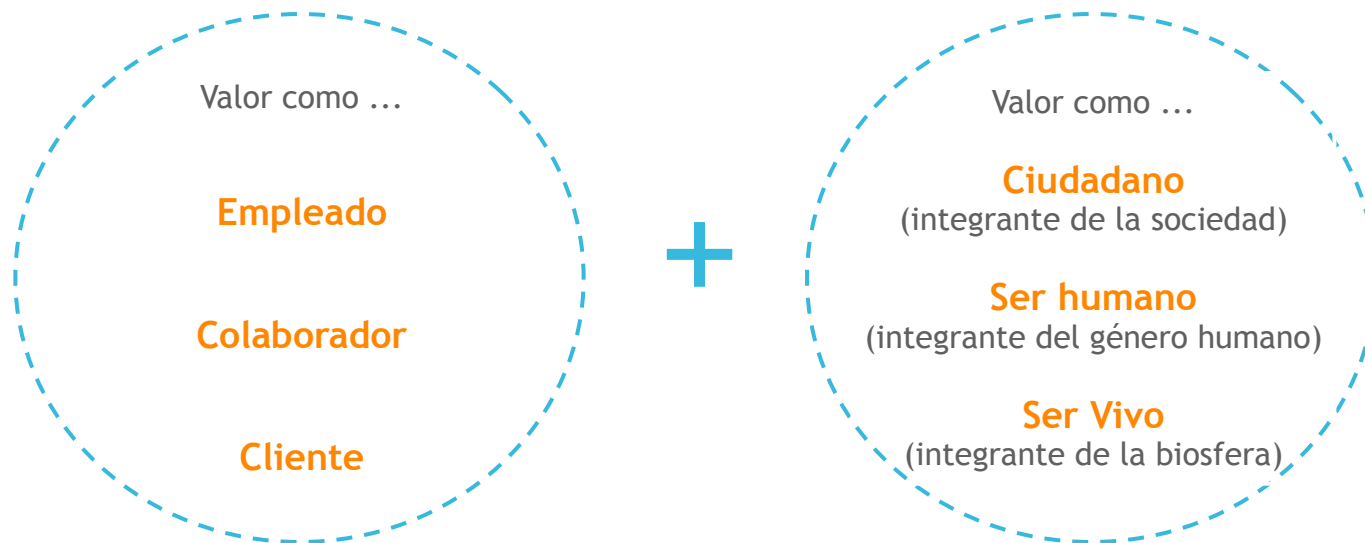
### 3) El salto cualitativo: de la RSC a la inteligencia ética

La idea central:

El estímulo de la **Inteligencia Ética** de una empresa permite incrementar su **competitividad** vía el **empoderamiento** de las personas con las que se relaciona.



La empresa que estimula la inteligencia ética consigue que las personas que entran en relación con ella obtengan un doble valor ...



Gracias a un **INTERCAMBIO EQUILIBRADO** entre la vida que ponen esas personas y lo que reciben en su relación con la empresa.

Gracias a la **NOBLEZA DE PROPÓSITO** que impregna los negocios de la empresa, inspirados por la inteligencia ética.



La persona siente que está participando en un proyecto admirable y **quiere poner en juego la mejor versión de sí mismo** como empleado, colaborador o cliente.

La empresa éticamente inteligente  
**moviliza el DESEO DE VINCULACIÓN:**

“Quiero trabajar para” / “Quiero colaborar con” / “Quiero comprar en”



Así, la organización consigue  
tener disponible el 100% de su capacidad potencial.

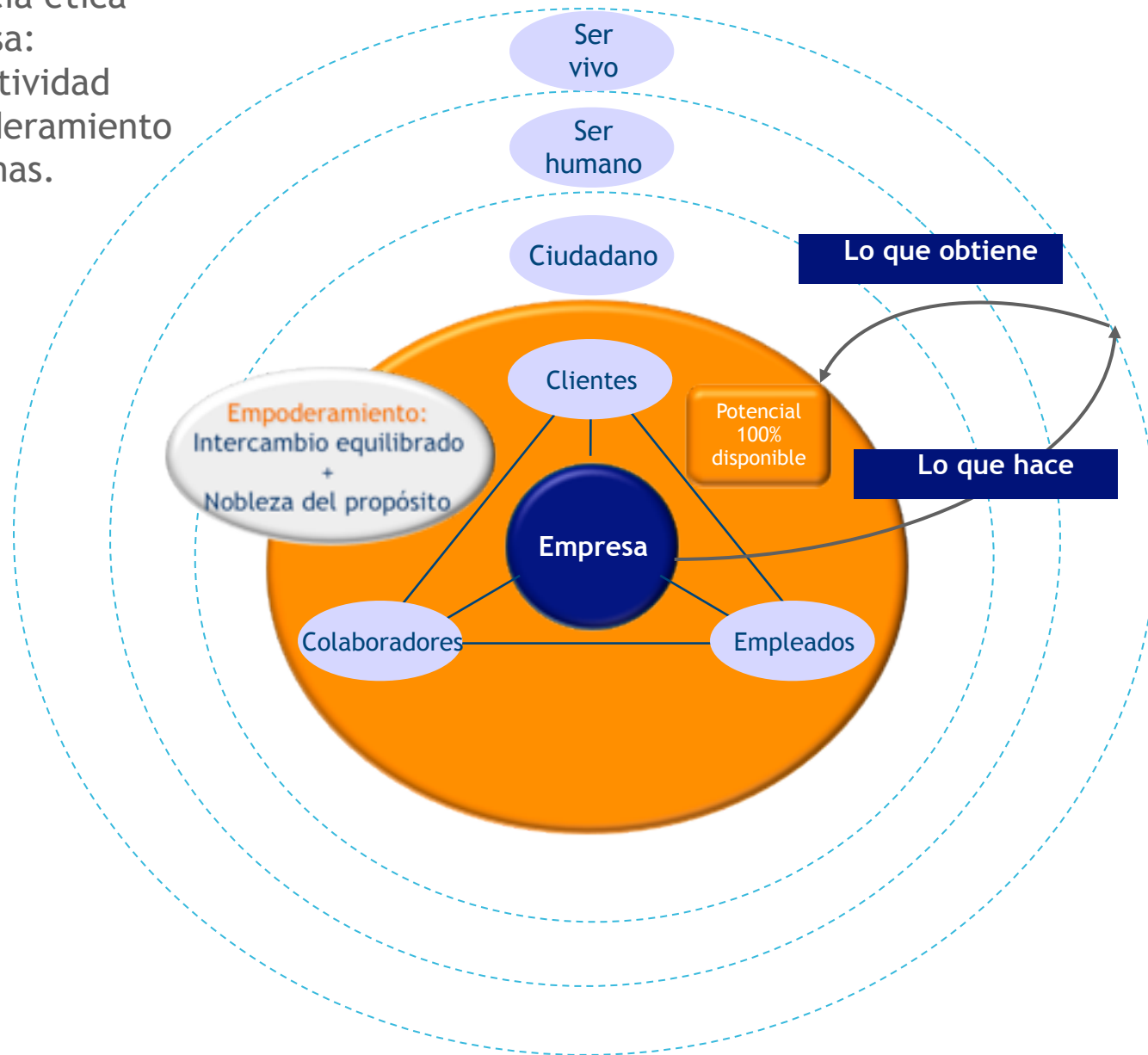


Y de este modo afronta con **más garantías** el Reto de navegar la  
incertidumbre y **habitar el futuro** siendo lo que quiere ser:  
empresa poderosa en una sociedad planetaria compleja y cambiante.



En definitiva, las empresas que estimulan la inteligencia ética se hacen más competitivas porque ganan **compatibilidad con el futuro.**

La inteligencia ética en la empresa: a la competitividad vía el empoderamiento de las personas.



## Inteligencia ética: RSC de nueva generación

De la **Responsabilidad Social**  
(S. XX)



A la **Inteligencia Ética**  
(S. XXI)

Necesidad de buscar la legitimidad social a su poder: sentirse apreciados.

Necesidad de inspirar oportunidades de negocio compatibles con el futuro.

Su finalidad es gestionar la reputación corporativa.

Su finalidad es tener disponible el 100% del potencial.

Requiere de profesionales gestores de la reputación.

Requiere de líderes empresariales motivados por crear riqueza total.

HERRAMIENTA PARA  
LA ORGANIZACIÓN  
(poder constituido).

ESTÍMULO INSPIRADOR PARA  
LOS LÍDERES  
(poder constituyente)





Research  
studio

# Inteligencia ética: la RSC de nueva generación.

[www.inteligenciaetica.com](http://www.inteligenciaetica.com)

Pepa Barral  
[pepa@twomuchrs.com](mailto:pepa@twomuchrs.com)

Luis Miguel Barral  
[luismi@twomuchrs.com](mailto:luismi@twomuchrs.com)

Este e-book ha sido escrito y editado por los hermanos Barral González - Pepa y Luis Miguel - para celebrar el 20º aniversario de su fundación como pareja profesional, en el otoño de 1990.

Los autores son socios fundadores de [Two Much research studio](http://www.twomuchresearchstudio.com), empresa dedicada a la investigación social.

