

RECIBIDO EL 30 DE JULIO DE 2022 - ACEPTADO EL 28 DE SEPTIEMBRE DE 2022

# De la responsabilidad social empresarial y la ética gerencial al modelo Guanxi<sup>1</sup>

## From corporate social responsibility and managerial ethics to the Guanxi model

**Cecilia Garzón Daza<sup>2</sup>**

**Alba Marcela Jaimes Reyes<sup>3</sup>**

**Misael Tirado Acero<sup>4</sup>**

Grupos de Investigación: EDUPRO, FUSM, GIGAS, UPTC, RESCYPP, UMNG, UGC.

### Resumen

El presente escrito es un análisis documental a través de investigaciones científicas realizadas en el ámbito de los negocios con la finalidad

de introducir el Guanxi como respuesta ante problemas hallados en la implementación de RSE y la ética empresarial. Es así que el Guanxi, entendido como un aspecto cultural

<sup>1</sup> El presente artículo resultado de investigación es producto de un ejercicio colaborativo entre varios grupos de investigación en consonancia con los índices de cohesión y de colaboración de Minciencias. Se adscribe a los Grupos de Investigación: EDUPRO, Categoría A Minciencias de la Fundación Universitaria San Mateo – FUSM. GIGAS, Categoría A Minciencias de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC. RESCYPP, Categoría B Minciencias de la Universidad Militar Nueva Granada – UMNG. Derecho Penal Contemporáneo, Categoría C Minciencias de la Universidad La Gran Colombia – UGC. Un agradecimiento especial al profesional en Negocios Internacionales Alberto Dueñas por el apoyo en el estado del arte siendo un insumo importante para la presente reflexión.

<sup>2</sup> Postdoctora en Educación (Universidad Santo Tomás), Doctora en Ciencias de la educación (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia), Maestría en Administración de Empresas (Universidad de Chapultepec), Maestría en Educación (Universidad Javeriana), Contadora Pública (Universidad Antonio Nariño). Docente investigadora de la Fundación Universitaria San Mateo - FUSM. Líder Grupo de Investigación: EDUPRO. Directora de calidad Universidad Católica de Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4173-2609> Correo electrónico: [ceciliagarzon3@hotmail.com](mailto:ceciliagarzon3@hotmail.com)

<sup>3</sup> Posdoctora y Doctora en Derecho (Universidad de Baja California: TEPIC, Nayarit, MX), Magister y Especialista en Derecho Administrativo (Universidad Santo Tomás: Tunja-Boyacá), Especialista en Derecho Probatorio (Universidad Sergio Arboleda - Bogotá), Especialista en Derecho Comercial (Universidad Libre: Bogotá), Abogada (Universidad Santo Tomás: Tunja-Boyacá). Actualmente Docente Investigador de la FESAD de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC. Integrante del Grupo GIGAS. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1717-1055> Correo electrónico: [alba.jaimes@uptc.edu.co](mailto:alba.jaimes@uptc.edu.co)

<sup>4</sup> Posdoctor en Derecho (Universidad de Buenos Aires), Doctor en Sociología Jurídica e Instituciones Políticas (Universidad Externado de Colombia), Especialista en Economía (Universidad de los Andes), Especialista en Evaluación de Proyectos (Universidad de los Andes). Docente de carrera Universidad Militar Nueva Granada - UMNG, Facultad de Derecho, Sede Campus NG. Docente de posgrados Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y Sociales Universidad La Gran Colombia - UGC. Grupos de Investigación: RESCYPP – UMNG. Derecho Penal Contemporáneo – UGC. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1840-1702> Correo electrónico: [misaeltirado@gmail.com](mailto:misaeltirado@gmail.com)

chino, resalta la importancia de los vínculos laborales a través del fortalecimiento de la apariencia social, las emociones y los favores recíprocos; nutre la ética empresarial de los vínculos laborales colaborando en la relación entre ética empresarial y desempeño laboral. A su vez, el Guanxi permite comprender los favores recíprocos de la RSE y la apuesta ética de cara a la apariencia social aportando en el fortalecimiento de esta.

**Palabras clave:** RSE, Ética Gerencial, Guanxi, Confianza, negociación

#### **Abstract**

This writing is a documentary analysis through scientific research carried out in the field of business in order to introduce Guanxi as a response to problems found in the implementation of CSR and business ethics. This is how Guanxi, understood as a Chinese cultural aspect that highlights the importance of labor ties through the strengthening of social appearance, emotions and reciprocal favors, nourishes the business ethics of labor ties, collaborating in the relationship between business ethics and job performance. Also, the Guanxi allows us to understand the reciprocal favors of CSR and the ethical commitment in the face of social appearance, all the time contributing to its strengthening.

**Keywords:** RSE, Management Ethics, Guanxi, Trust, negotiation

#### **De la RSE y la Ética Gerencial al modelo Guanxi**

En el mundo empresarial existe un elevado número de conceptos relacionados con el desarrollo de la ética y principios morales, aunque el enfoque incidir de manera positiva o negativa en la maximización de utilidades el rumbo debe orientarse en la búsqueda de la eficacia manteniendo en una posición relevante dichos conceptos con el fin de construir una mejor calidad de vida.

En este escrito se pretende introducir un concepto que por décadas ha acompañado a los empresarios chinos en su metodología de trabajo el concepto Guanxi, el cual resalta el importante papel del individuo para relacionarse de manera eficiente tanto con su ambiente laboral interno; empleados, gerentes, operarios, etc. Así como agentes externos, shareholders, socios, proveedores, etc. En últimas, el concepto busca en todo momento optimizar las estrategias de información que repercutan de manera positiva en la ejecución de estrategias y la cadena de suministros. Asimismo, se hará un análisis de las principales dificultades que se dan en la ejecución de la Responsabilidad Social Empresarial y la ética empresarial dando como respuesta el Guanxi para dichas problemáticas.

#### **Responsabilidad Social Empresarial**

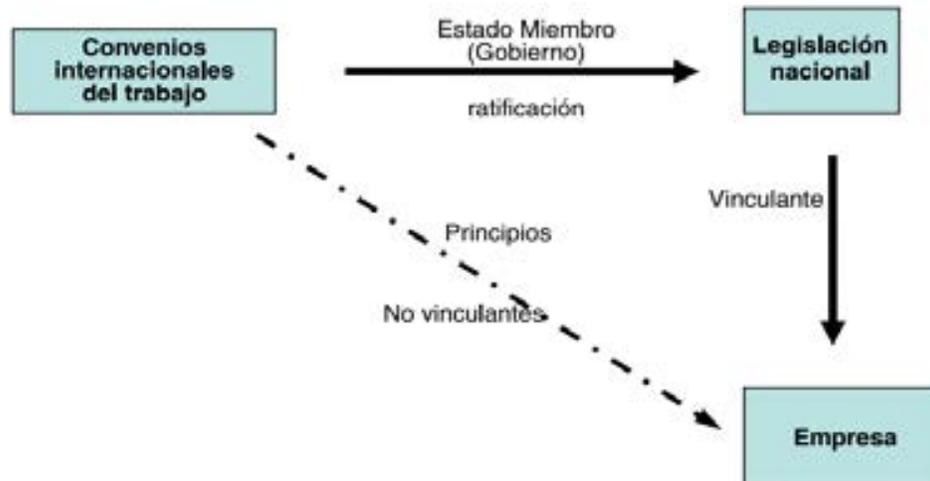
En la actualidad, la teoría de la responsabilidad social empresarial o RSE (también conocida como responsabilidad social corporativa) se percibe como una filosofía del comportamiento de las empresas, que está estrechamente relacionada con el bienestar de los actores involucrados a una organización, desde sus mismos proveedores de materias primas y servicios básicos, hasta cada empleado de esta y el consumidor final al término de la cadena de producción.

Dicho concepto consiste en cierto número de actividades propias de la ética empresarial, así que la empresa asume un grado de responsabilidad en la colaboración al mejoramiento de la calidad de vida de su entorno, de forma tal que el desarrollo de todas sus actividades pueda generarse desde un comienzo de manera integral. Por ello, la RSE es "(...) la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen" (OIT, 2010).

En este sentido, es de resaltar que la Responsabilidad Social Empresarial es de carácter voluntario, las empresas tienen la posibilidad de adaptar su visión organizacional para el aporte social dentro de la nación que los rige más allá de la normatividad legal que les preside. A la vez, idealmente las políticas de RSE deben estar integradas de manera orgánica al sistema de gestión de la empresa contando con que sus actividades de aportes sociales sean sistemáticas y no de carácter esporádico.

Así, el concepto puede resumirse en una actividad voluntaria en la cual las empresas reflejan sus principios y valores de la sociedad más allá del carácter legal que les rige. Por ello, las empresas pasan desde las actividades no vinculantes que buscan cumplir con principios de convenios internacionales o éticas propias de la organización y por las actividades vinculantes propias de la legislación nacional del gobierno nativo de la empresa.

### Los convenios internacionales del trabajo y las empresas



Fuente: OIT, 2010.

En este sentido, existe una creciente variedad de aplicaciones de la RSE y es de notarse que muchas de estas aplicaciones son de carácter empírico las cuales se relacionan en ocasiones de maneras apropiadas acordes al concepto de la RSE, añadiéndose nuevas ramificaciones que son justificables con su propósito. Es de resaltar que las principales variables de la RSE son:

- a. Ética empresarial, la primordial y quizás la más obvia, consiste en el conjunto de comportamientos implícitos que

deben hacer parte del manual mismo de la compañía, en el que los valores universales deben ser tomados en cuenta, aplicados y hasta cierto punto recompensados.

- b. Marketing social, este consiste en una importante ramificación de las compañías que por lo general cuentan con recursos suficientes para apoyar causas sociales que ameritan el involucramiento de grandes volúmenes

de capital, y el trabajo de alguna fundación u ONG que guíe de manera constante y sustentable la utilización de estos recursos que promueven beneficios sociales, tanto a corto como a largo plazo.

- c. Reputación empresarial, este concepto solo es aplicable en una compañía si sus acciones son recíprocas a sus intereses, es decir, si una empresa de industrial exhibe la idea de productos de calidad, su producto no puede alejarse de manera considerable de su principio original incluso si sus políticas y códigos éticos difieren con su reputación,
- d. Sostenibilidad del medio ambiente, de este concepto se derivan decenas de definiciones, sin embargo, su significado fue formalizado en 1987 de la siguiente manera: "Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades" (ICM, 1987). Se sobreentiende que cada acción presente acarreará una consecuencia futura y a nivel mundial el compromiso respecto a este punto ha ido incrementándose.

De esta última variable es importante resaltar que dentro del marco de la problemática ambiental no solo la emisión de gases es la única variable a tener en cuenta sino que se adhieren diversos componentes que afectan y acentúan el deterioro ambiental, en especial las que se desarrollan en algunos sectores de la economía colombiana, que son las relacionadas con los monocultivos, la explotación de algunos recursos minerales que contaminan el agua y el mal manejo de los desechos que a pesar de no ser grandes alicientes para la producción de CO2 sí repercute en actividades y generaciones futuras.

Los anteriores son solo algunos ejemplos de lo que involucra una gran variedad de actividades y definiciones relacionadas con la RSE, y podemos observar que son aplicables en todos los niveles corporativos sin importar su razón social o envergadura.

La RSE es un concepto aplicable que no se desarrolla de manera inmediata, es un proceso gradual que abarca grandes dimensiones de la empresa. Para comprender mejor su verdadera dimensión podemos definir tres puntos clave según Momberg (2006):

1. El proceso de aplicabilidad de la RSE es *Integral*, es decir, se debe involucrar diversas áreas administrativas de la empresa con la finalidad de crear una transdisciplinariedad integrando a los distintos agentes partícipes de la actividad empresarial.

2. El camino para alcanzar altos estándares de RSE es *Gradual*, una empresa no puede crear una estrategia eficaz de principios éticos sin la contribución de experiencias anteriores que modelen el rumbo más adecuado.

3. La aplicación de la RSE es *Proporcional* al tamaño de la empresa y asimismo su dimensión; quizás su impacto en la sociedad no sea proporcional, debido a las implicaciones sociales, psicológicas, físicas, culturales, entre otras, que a largo plazo puedan mostrar resultados y beneficios variados que pueden no depender de los volúmenes de capital sino de dichos factores.

Ahora, la RSE no consiste plenamente en beneficiar a ciertos sectores de la sociedad ajenos a la compañía, pues uno de los factores más importantes al que se le atribuyen altos estándares éticos, responde directamente a la empresa misma, dejando como evidencia la necesidad de otorgar salarios justos a los trabajadores, pagos en el momento oportuno, y frecuentes incentivos que motiven al empleado

a superarse a sí mismo, ya sea a través de sus medios o de la academia.

Esta filosofía del comportamiento de las empresas, constituye el brazo social de la misma, que sin embargo, no busca anteponerse o convertirse en un hincapié con el fin propio de las empresas que es el de maximizar las utilidades, sino que más bien presenta una manera diferente de alcanzarlas, y este concepto a fin de cuentas también es aplicable en organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones e incluso en el mismo Estado, que en definitiva busca el salvaguardar los derechos no solo para aquellos actores vinculados directamente sino también para la nación en sí, y quizás sea éste último el más relevante, pues es quién puede determinar los incentivos que fijen el rumbo de las decisiones sociales empresariales a través de beneficios fiscales y políticas micro y macro económicas.

Por otro lado, la RSE parte de la normativa ratificada por organismos internacionales defensores de los principales ejes que los componen, tales como los derechos fundamentales del trabajo o la protección del medio ambiente. Los principios de éticas empresariales para ejercer la responsabilidad social también dan cuenta del cumplimiento legal del ejercicio empresarial. La organización de naciones unidas en el artículo 23 de la Declaración Universal de Derechos Humanos exige remuneración justa y favorable para garantizar una existencia merecedora de dignidad humana, allí se dan los primeros ápices de los Derechos laborales ante los países del mundo. Eventualmente los Estados con el debido cumplimiento del compromiso asumido bajo la participación de la Organización Internacional de Trabajo por sus siglas OIT, organización creada a partir de la ONU, expresan a través de sus oficios legislativos y organizacionales la importancia del deber de garantizar los Derechos fundamentales del trabajo expresados

en la Declaración de Filadelfia de 1944 así como de la constitución interna de la organización internacional ratificada en 1998.

Para la OIT los ejes claves de los derechos parten desde la eliminación de cualquier tipo de discriminación laboral, la abolición del trabajo infantil, así como del trabajo forzado, hasta la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva al igual que cumplir con un entorno de trabajo seguro. De este modo, los 187 Estados miembros de la OIT convienen un seguimiento anual relativo a los convenios no ratificados, así como de un informe global sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Para el caso colombiano, por ejemplo, el Estado sirve de facilitadores informativos a las asociaciones empresariales de grandes, medianas, pequeñas y empresas dedicadas al agro, a saber, la ANDI, la ASCOPI, SAC, la CUT, la CTC y la CGT. El proceso consiste en la socialización de los esfuerzos realizados al cumplimiento de los convenios y de las memorias anuales de las mismas. En materia legislativa los derechos laborales parten del artículo 17 y 25 de la constitución política que busca prohibir la esclavitud de cualquier tipo y proteger el derecho al trabajo bajo condiciones dignas y justas. La entidad encargada de la protección de los derechos laborales es el ministerio de trabajo el cual cuenta con una Dirección de Derechos Fundamentales del Trabajo.

Por otro lado, en materia de protección del medio ambiente en los últimos años se hace hincapié en la importancia de generar una ética ambientalista en las empresas que aporte a la construcción de la RSE, cumpliendo a la vez el tratado de Kioto de 1997 que busca comprometer a los Estados en el cuidado de medio ambiente y la disminución de la huella de carbón. En este sentido, múltiples organizaciones en Colombia hacen inversiones dentro de sus actividades industriales para la protección del medio ambiente. Las cifras del

DANE para el 2020 demostraron una inversión de los dominios principalmente de “coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear con \$204.977 millones (43,7%), alimentos, bebidas y tabaco con \$107.176 millones (22,8%), y Otras divisiones industriales con \$41.547 millones (8,8%)” (DANE, 2020).

A nivel regional un estudio realizado por la CEPAL (2013) en los países centroamericanos buscó diagnosticar la situación laboral de los Estados objeto de estudio desde un enfoque de Derechos con miras a una propuesta metodológica para integrar la perspectiva de Derechos en la política laboral y salarial. Dentro de los hallazgos se encuentra la brecha de aplicabilidad de las políticas y normas públicas para garantizar los derechos laborales del trabajador (CEPAL, 2013). Es decir, a pesar del foco que vela por asegurar la dignidad y los derechos de los trabajadores a nivel legislativo hay una carencia en el alcance factico de las obligaciones legales consagradas por las entidades correspondientes. Asimismo, desde la perspectiva del estudio los países de centroamericanos parecen estar sometidos a una ambigüedad política:

(...) hay que reconocer que tanto los países centroamericanos como México se vieron

sometidos a presiones contradictorias que no han (...) sabido conciliarse. Por una parte, las exigencias externas hacia un mayor reconocimiento de los derechos laborales para evitar una competencia desleal y, por otra, fuertes presiones competitivas que llevaron a privilegiar los objetivos económicos de las políticas públicas sobre los sociales, en tanto la asimetría de poder entre el capital y el trabajo no permitió romper las inercias que dejaron las políticas neoliberales (CEPAL, 2013, p. 34).

Lo anterior, demuestra una dificultad pragmática en la implementación de la RSE, el incorrecto balance en la teorización en materias de derechos laborales crea confusiones e inseguridades en el sector empresarial y de igual forma una equivocada legislación puede generar privilegios en el sector económico por encima de las garantías laborales. De allí, la necesidad de una vía metodológica que apunte por una correcta interacción de vínculos entre los derechos de la empresa hacia la sociedad y un crecimiento económico empresarial, un balance de intercambio con miras a suplir las necesidades de las partes.

### **La ética y su naturaleza en la herencia cultural**

Cada ser humano desarrolla dentro de su marco social, cierto concepto de auto conservación e integridad que le permite establecerse como individuo reaccionando con el comportamiento correspondiente frente a determinada situación en la forma que implícitamente dicta su cultura, religión o núcleo familiar, de manera que la pluralidad en los conceptos de moralidad y ética son tan diversos como la variedad de culturas en sí, dejando en evidencia que los valores morales no son necesariamente universales (Miller, 1994) y que responden más a tradiciones y comportamientos hereditarios que a la capacidad de cada individuo de interpretar dichos valores universales.

Quizás uno de los ejemplos más representativos es el caso de Colombia, la riqueza cultural de contar con 115 pueblos indígenas, a los que se suman los pueblos negros, palenques, raizales y Room dentro de su territorio, superando a países como China que, a pesar de tener una población aproximada de 1300 millones de habitantes, cuenta con solo 56 etnias reconocidas. De manera que comprender la universalidad de las conductas en toda la región es una tarea demasiado amplia que podría arrojar resultados poco concluyentes. Sin embargo, al tratarse del estudio del origen del comportamiento y las

costumbres autóctonas de cada grupo social, nos encontraremos con una gran cantidad de tradiciones, costumbres y normas tan influyentes e importantes para cada cultura, que incluso se ven comprendidas dentro de la constitución política nacional como jurisdicciones especiales.

Ahora si bien se logra entender que cada cultura, etnia o grupo social desarrolla cierta visión única respecto al comportamiento interpersonal, es bien sabido también que existe en cada ser humano sin distinción alguna, cierta concepción del nivel moral y ético al cual se ciñe en su sociedad. Esta concepción se aleja de las nociones antropológicas y promueve las nociones éticas desde una concepción universal. Las discusiones por los fundamentos éticos de los seres humanos provienen desde la etimología de la palabra del griego “ethos” que significa hábito, o crear una costumbre, justamente la adquisición de las costumbres a través de la acción es en lo que consiste un ejercicio ético. El análisis kantiano de la ética traspasa la temática de las costumbres para la construcción moral, esto en la metafísica de las costumbres, sin embargo, su aporte más significativo se dio en el establecimiento del imperativo categórico como orientación moral, el cual consiste en actuar para que cada acción se universalice, “(...) la Ética pretende orientar la acción humana (...), y en consecuencia le corresponde estar entre los saberes prácticos” (Cortinas & Navarro, 1996, p. 15). Para el filósofo Alain Badiou el concepto ético en la contemporaneidad se establece a partir de la conceptualización de derechos humanos, prueba de esto es que para 1948, pocos años después de la segunda guerra mundial este pensamiento implícito se materializó en lo que hoy día conocemos como los derechos fundamentales adoptada y proclamada por la resolución de la Asamblea General 217 A (III) del 10 de diciembre de 1948. Generando una Declaración de Derechos Humanos fundamentada en las libertades diferentes niveles sociales,

fragmentándose de esta manera hasta llegar al individuo.

A pesar de lo anterior ante ciertas situaciones las nociones éticas se translocan evitando un correcto cumplimiento de los DDHH o de la acción ética: “Los individuos, en virtualmente cualquier situación, privilegian a los miembros de su propio grupo (interno), ante miembros de otros grupos (externos). Esto aun cuando los sujetos saben que el grupo interno no tiene un estatus de grupo en el mundo real” (Hirschfeld, 1999, p. 415). Dicha priorización es producto de una fragmentación en el actuar ético, de allí, que el filósofo francés Emmanuel Levinas asegura que la ética debe ser una priorización de la otredad, una acción encaminada al ejercicio por los demás. Dicho análisis permite la construcción de vínculos colectivos entre los seres humanos creados a partir de la diferencia de culturas, la posibilidad que nos brinda la ética regida desde la normatividad legal por lo DDHH es una oportunidad de actuar para los demás y en consecución para la sociedad.

Por lo anterior, las propiedades de la ética requieren trasladarse hacia la otredad a través de vínculos para lograr integrar las necesidades de una sociedad plural a nivel cultural. En el marco de la participación social de las empresas el concepto se hace presente en la “ética empresarial” pero ¿cómo funciona?

### **Ética empresarial**

El concepto de ética empresarial tal como se entiende hoy en día nace en EE. UU. con una corriente ética dentro de los negocios expuesta a escala internacional de cara al Foro Económico Mundial de 1999 liderado por la ONU. La ética en las empresas a pesar de tener diferentes vertientes sobre todo desde la extensión en los años ochenta en Europa y Japón (De George, 2011), se populariza en EE. UU. a partir del foro antes mencionado y llega al mundo empresarial progresivamente. En cierto sentido,

la ética empresarial busca hacer conscientes a las empresas de sus impactos dentro de una sociedad en el quehacer de su negocio y su nivel de profundidad depende del ejercicio de la organización en cuestión.

De igual forma, la ética empresarial no solo procura por el impacto social sino por el impacto interno de la organización dinamizando resultados a través de tratos correctos y buscando mejorar el desempeño laboral, en ese sentido, la ética empresarial requiere de estrategias internas medidas por la gestión para la aplicación de estas. De allí, que la ética empresarial se da a través de las siguientes variables (De George, 2011):

- a) El enfoque individual: consiste en el análisis del trabajador particular, las relaciones familiares, las creencias, virtudes y demás.
- b) Enfoque de la empresa: Afecta principalmente a las estrategias estructurales de la empresa allí son participes todos los agentes de la organización que entretienen la estructura empresarial.
- c) El tercer nivel depende la industria específica, es decir, una empresa con encargada de la explotación de recursos naturales y una empresa de tabaco ambas contienen éticas con miras a suplir las posibles afectaciones de sus negocios.
- d) Finalmente, los últimos niveles o enfoques son de nivel nacional, de nivel internacional y de nivel mundial. Una empresa debe contar con ética según las indicaciones desde un nivel local hasta regional y finalmente globales.

De este modo, la ética empresarial se evidencia como un sistema y cultura interna de una organización que promueve acciones para favorecer a los agentes de la empresa con miras a construir una organización posicionada que responda a las necesidades de la industria específica a través de las indicaciones dadas por los organismos de control.

A pesar de lo anterior, las campañas de ética empresarial corren el riesgo de quedarse solo en el papel sin responder a una mejora en el desempeño laboral u otros ámbitos. De la pregunta ¿qué relaciona la promoción de una ética empresarial y el desempeño laboral? Se generó una investigación realizada para la revista venezolana de gerencia en el año 2008. Dicha investigación científica procuro analizar las variables de desempeño laboral y ética empresarial en empresas de alta tecnología a través de una muestra de media decena de personas en distintas organizaciones. Se tomó en cuenta el desempeño laboral contando con las variables de mejoramiento académico, competencias generales, competencias técnicas, aportes y resultados; y la ética empresarial con variables que comprendían cultura, responsabilidad, principios, moral, creencias y valores. Los resultados señalaron una relación positiva débil entre la ética empresarial de las empresas analizadas y el desempeño laboral.

### Cálculo de la relación entre Ética Empresarial y Desempeño Laboral

VARIABLES	$\Sigma X^2$	$\Sigma Y^2$	$\Sigma X$	$\Sigma Y$	$X \cdot Y$
Sumatoria	142969849	1543653	11957	9123	2023154

Ética Empresarial = X N = 54

Desempeño Laboral = Y X = 11957

Y = 9123

Cálculo de la correlación por el medio de las calificaciones originales

$$r_{tt} = \frac{\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{N} = r_{tt} = 0,000211601$$

$$r_{tt} = \frac{\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{(\Sigma X^2 - \Sigma X^2 / N)(\Sigma Y^2 - \Sigma Y^2 / N)}}$$

Fuente: Ruiz, Silva & Vanga, 2008.

Lo anterior demuestra una relación ligeramente positiva de la ética empresarial con el desempeño laboral pero aun así también se señala que se requiere fortalecer estrategias éticas para la mejora del desempeño laboral y en consecuencia los resultados de la organización.

#### Método Guanxi en las relaciones empresariales

Hasta ahora se ha evidenciado a partir de los estudios realizados por la CEPAL y para la revista venezolana de gerencia que tanto la RSE como la ética empresarial carece de un factor que fortalezca las relaciones dentro de la empresa con miras a la mejora del desempeño laboral y en consecuencia a la productividad de la organización. Al respecto un aporte del ámbito de negocios chino expresa la necesidad de fortalecimiento de una facultad humana relacionada con los vínculos intrapersonales, se trata del Guanxi.

Guanxi es una relación basada en la confianza, el favor, la dependencia y adaptación bajo un marco empresarial que conlleve a una toma de decisiones posterior (Wong. 1998, p. 327),

otorgándole al empresario chino las condiciones más favorables en materia de negociación con la gente que considere apropiada. El concepto está compuesto por los sintagmas “Guan” que puede traducirse como “puerta” y Xin que puede interpretarse como “unión” o “conexión” por ello, la semántica de Guanxi puede entenderse como “abre la puerta para conectarte con otro” o como “relacionarse con otros” (Bueno & Salmador, 2006).

En la sociedad China el Guanxi se da bajo tres aspectos principales, a saber, mianzi, renging y ganqing. El primero de ellos, el Mianzi, es la forma de presentación en la que se dan las relaciones sociales, se suele asociar con el rostro o la apariencia y el cuidado de esta. El renging, por su parte, es fundamental en los negocios, consiste en comprender la necesidad de un intercambio de favores o reciprocidad. Finalmente, el ganqing da el valor ético al concepto ya que consiste en el cuidado de las emociones o el afecto de estas. En este sentido, según Bueno & Salmador, se detectan tres pilares fundamentales para la construcción de un Guanxi, a saber, “una identidad común, la existencia de una tercera parte en común y

una aspiración o expectativa de compromiso colaborativo común” (2006).

Entonces, ¿qué busca el empresario chino en su contraparte para iniciar una negociación y fortalecer el Guanxi? Para muchas culturas de occidente, la negociación se basa específicamente en el aprovechamiento máximo de la capacidad de nuestra contraparte, generalmente dada como una relación comprador-proveedor. Corrientemente las relaciones de negocios desde el proveedor son fundamentadas en cumplimientos de contratos, entregas a tiempo y maximización de utilidades, lo que en teoría incrementa la competitividad entre proveedores y mejora el rendimiento de las empresas. Por otro lado, para el empresario chino, aunque las utilidades también sean el objetivo final de su compañía, el método para alcanzarla difiere un poco del común denominador del método occidental, esto se debe a que el afán por incrementar las utilidades no le cohibe al empresario, por el contrario, la necesidad de establecer un buen Guanxi con su contraparte es más relévale aún si llegase a tardar varias semanas o meses. Incluso procuran establecer un buen Guanxi con un subordinado con el objetivo de incentivar su productividad, con ciertos beneficios visibles en un lapso mucho más corto.

Un caso particular del continente asiático logra aclarar este ejercicio, la oficina corporativa WIPRO en Bangalore India los empleados recién graduados en su mayoría se sienten bastante emocionados con su trabajo pues son recompensados rápidamente por sus superiores al cumplir con los objetivos propuestos, “(...) ‘aunque sea algo pequeño, se siente bien, sientes que te toman en cuenta’ Priya de 28 años que trabaja allí desde hace siete” (Engardio, 2010, p. 97), poniendo así en evidencia la reciprocidad en el factor relacional a un nivel y escala temporal mucho menor, con resultados igualmente favorables.

Para que sea posible dicha interacción que permita un acercamiento con la contraparte China, es necesario que el empresario demuestre poseer ciertas cualidades deseables bajo los preceptos confucianos, que se pueden desprender del árbol genealógico de los principios fundamentales de la doctrina confuciana, estos son:

- 1) La benevolencia (仁) que consiste en la capacidad de una persona para hacer el bien, es decir que realiza lo que ética y moralmente es correcto (tomando en cuenta los conceptos de pluralidad y universalidad vistos previamente que componen a estas dos palabras).
- 2) La hermandad( 悌) que, entendida no solo por algún parentesco familiar, incluye también una relación muy estrecha entre amigos, o incluso a los lazos de fraternidad en una comunidad
- 3) La integridad( 信) hace referencia a la totalidad como persona, es decir que en todos los aspectos de su vida el respeto por los principios éticos sea el mismo. Unión entre “hablar” y “persona”, referido a los aspectos éticos en las relaciones personales.
- 4) La lealtad ( 忠) que a pesar de sus simples definiciones; concluir con aquello a lo que el individuo se ha comprometido y la fidelidad de una persona hacia otra, hacia el Estado o su sociedad, suele ser, para el mundo de los negocios la más complicada de cultivar o de encontrar; y por último tenemos.
- 5) La rectitud ( 义), que está estrechamente relacionada con la capacidad del individuo de actuar de manera ética y justa frente a diversas situaciones favorables o desfavorables, convenientes o no.

Es cierto que aquellos valores constan de una definición universal, sin embargo reside en

la capacidad de discernir e interpretar hasta qué punto cada valor se encuentra en cada negociador, pues es evidente que las personas no cuentan con alguna medida estándar que facilite el determinar el nivel de perfección para cada virtud, de ahí parte la importancia de entender la universalidad y pluralidad de los principios éticos y morales, también de cómo cada cultura determina el rumbo de perfección para cada uno de estos principios, pues es en base a la capacidad implícita de los seres humanos el poder juzgar los hechos de un individuo respecto a los preconceptos planteados desde su niñez o a la experiencia durante el transcurso de su vida.

En este sentido, el Guanxi encaminado con los aspectos fundamentales de la filosofía confuciana puede resumirse del siguiente modo:



Fuente: Elaboración propia

Evidentemente el entretejido que constituye el Guanxi tiene una connotación ética basada en la construcción social a través del relacionamiento con la otredad. En el ámbito de negocios la implementación del Guanxi traspasa a un nivel personal y empresarial, la ejecución de dicho término implica una interiorización en los

vínculos de subordinado - jefe, así como de comprador – vendedor.

(...) la existencia de determinado guanxi puede condicionar tanto la forma de entrada como la forma de salida en el mercado chino, facilitando operaciones y transacciones diversas, como las logísticas, las de aprovisionamiento y distribución, como las de naturaleza financiera, concretamente las referentes a fórmulas de tesorería o en pagos y cobros (Bueno & Salmador, p. 98, 2006).

Gracias al Guanxi en el mercado chino los quehaceres empresariales son dinámicos, el tener cierto grado de comprensión de un tejido social enmarcado en los factores de identidad social común, la reciprocidad y la emocionalidad, facilita la negociación y la gestión empresarial.

Asimismo, existen clases de Guanxi dependiendo del enfoque que se le dé, el Guanxi socio – afectivo refiere a los vínculos creados a partir de la familia y amigos, contiene un valor muchas más emocional y promueve la interacción social a partir de sentimiento de amor y pertenencia (Bueno & Salmador, 2006). El Guanxi instrumental, por su parte, refiere al intercambio en ámbitos más exclusivos de negocios, la reciprocidad se da en el vínculo profesional para un beneficio común basado en el cambio de materiales o recursos. Finalmente, el Guanxi mixto es el intercambio desde de emociones hasta de recursos, promueve un compañerismo profesional a partir de una relación personal fuerte.

### Estudio de caso realizado por Doreen Tan y Tobin Stanley

Si bien es verdad que al tratar las definiciones y características del método Guanxi para las relaciones empresariales nos encontramos con conceptos nacidos de subjetividades escasamente medibles, existe un trabajo

realizado en 2002 por los profesores Doreen Tan y Robin Stanley Snell que estableció, a través de una encuesta realizada a 46 empresarios chinos residentes en su país y 30 empresarios residentes en Singapur, un acercamiento un más objetivo respecto a este método de negociación.

El método de evaluación fue simple, a los empresarios encuestados se les pidió que evaluaran cuatro situaciones diferentes en las que los valores éticos de la honestidad, benevolencia, hermandad y lealtad se veían vulnerados con el fin de obtener cierto beneficio relacional a cambio, de forma tal que en última instancia era el Guanxi el que debía prevalecer.

Entre los resultados obtenidos se consideran temas relevantes como la confianza mutua, la eficiente comunicación y el respeto por un ambiente laboral óptimo, ahora para un empresario occidental quizás estas no sean las herramientas más eficientes para consolidar una buena negociación puesto que para iniciar una relación de negocios no prima alguna amistad, más bien tiene una mayor relevancia la disponibilidad de información ya sea del entorno o de la contraparte y la eficacia de los participantes en la negociación.

Al interpretar algunos de las conclusiones expuestas por Doreen Tan y Tobin Stanley Snell, se cree en un principio que el empresario chino manejaba cierto grado de exclusión social frente a negocios potenciales por el simple hecho de que al querer buscar relaciones de negocios a través del Guanxi podían pasar por alto personas o empresas con capacidades mayores, de manera que todos los conceptos de mérito aplicados en China para manejar cargos importantes y de relevancia estratégica comenzaron a carecer de sentido (OHMAE: 2004, pp. 133-134), puesto que en pocas palabras, si no tienes un Guanxi con algún empresario o algún político importante es poco probable que logres ascender algún peldaño en la sociedad, dejando como resultado una economía poco competitiva

con un alto grado de elitismo, quedando también por fuera individuos y pactos comerciales altamente potenciales para el desarrollo y expansión económica de China, lo cual sería una perspectiva contradictoria para lo que realmente sucede con este gigante económico asiático. Sin embargo, al continuar examinando el estudio, y adaptando lo ocurrido con China como ex colonia británica, es posible entender la razón de ser del Guanxi, busca contrarrestar los efectos de desconfianza producidos por aquellas compañías inglesas de antaño que dominaban a placer la economía de este país asiático, lo cual hoy día deja secuelas en las mentes de los empresarios asiáticos al momento de realizar negociaciones con empresas de origen extranjero, así que, es necesario crear un vínculo más allá de los negocios e incurrir en exponer nuestras verdaderas intenciones y allí toma lugar la negociación.

Otro de los resultados arrojado por el estudio y quizá el más relevante es la justificación que dan los empresarios asiáticos encuestados cuando su comportamiento por mantener una relación estrecha con su contraparte, socios, shareholders o subordinados vulnera los principios éticos comprendidos en el marco previamente establecido, Tan y Snell categorizaron dichas justificaciones en las siguientes:

1. Factores relacionales: esta primera categoría comprende las justificaciones que involucran el comportamiento relacional y pueden ser de dos tipos, la primera, que involucra el Guanxi, está determinada por un alto nivel de confianza en la que el rol de las partes está fuertemente ligada por un elevado sentir de interdependencia evidenciando un código interpersonal implícito de protección mutua; la segunda aplica las obligaciones sociales que surgen de la sensibilidad del individuo, es decir que a pesar de no haber construido una sólida relación que genere un alto nivel de

confianza, sabemos que lo que pueda afectar a mi contraparte o socio puede también afectarme y frenar el desarrollo de la relación de negocios de manera que en lo posible busco la forma de ayudarlo.

2. Principios: lo que podemos considerar como ético o no, está determinado por nuestra percepción de lo que es correcto y por lo general dicha percepción proviene de sesgos culturales o sociales que influyen nuestro comportamiento, así que, entendiendo lo visto previamente de la universalidad y pluralidad de los valores, es común que justifiquemos como bueno un acto que podría carecer de ética por el solo hecho de sentir que nuestros principios nos indican que dicha acción se superpone al significado común de nuestro entorno. Es decir, por el simple hecho de sentir que estamos haciendo lo correcto podemos incurrir en comportamientos poco éticos.

3. Reglas y normas, es este enfoque en el que definir nuestra conducta ética es más sencilla y objetiva, pues un código de reglamentación legal o profesional puede engendrar una visión bastante clara que de razón a nuestro comportamiento. Si bien existen parámetros o pautas de comportamiento basadas en las reglas y en las normas la interacción humana no sólo obedece a lo positivo, a lo que se encuentra escrito, sino también al control social que ejerce el consenso y el disenso de un grupo social y a su moción de censura ante nuestros actos que en varias ocasiones trasgrede o sobrepasa lo establecido.

4. Obligaciones y deberes organizacionales: las grandes organizaciones cuentan con niveles verticales de jerarquización, mantener un código de conducta puede determinar la normatividad y los niveles éticos que conciernen a cada trabajador y que por lo general reflejan los intereses corporativos, así que, estas instrucciones que nacen a través de la junta directiva tienden a servir de justificación

ante la conducta y las responsabilidades de los niveles operativos y administrativos.

5. Consideraciones individuales: esta categoría involucra las responsabilidades personales y la comprensión de las consecuencias posteriores en determinados actos, en los que el individuo actúa con o sin premeditación y libertad de decisión.

Existe también una sexta categoría, en la cual una conducta poco ética tiene una incidencia tan poco relevante que no se puede clasificar dentro de las justificaciones anteriores.

De este modo, se deduce las ventajas competitivas del Guanxi en las relaciones empresariales, por una parte, el crear un Guanxi muy amplio, poco común y que cuente con personalidades relevantes en un marco político, administrativo y empresarial permite que se sea consecuente con la búsqueda de valor de la empresa y nuevos peldaños competitivos, de manera que los factores de poder e información se encuentren a nuestro alcance. Asimismo, poseer un Guanxi perdurable y desarrollado a lo largo del tiempo constituye uno de los aspectos fundamentales para todos los niveles jerárquicos de una organización, por ejemplo, uno de los empresarios entrevistados en el estudio argumentó que la gente trabaja mejor cuando tiene un jefe que se preocupa por ellos. Fuera de la organización, los vínculos afectivos cultivados con el tiempo incluyen valores complejos de alcanzar como la lealtad y la hermandad.

El acercamiento de una empresa a una cultura empresarial basada en el Guanxi permite un acercamiento a la construcción de un tejido organizacional en donde el ambiente laboral logró fortalecerle colaborando al desempeño laboral y maximizando los resultados. Asimismo, si la empresa logra mantener un enfoque ya sea en un Guanxi mixto o instrumental impulsa la reciprocidad con naturalidad en todo vínculo,

adquiriendo entender el negocio como un proceso de intercambio de necesidades.

Así, dentro de la cadena de suministros, consolidar un Guanxi inteligente en cada uno de los eslabones, ayuda enormemente al acrecentamiento de la eficiencia, además constituye un aliado fundamental al instante de crear estrategias, ya que en materia de manejo de información si los valores destacados del Guanxi se encuentran en su tope, el flujo y veracidad de esta se pueden convertir en los determinantes de la eficacia para las compañías.

### Conclusiones

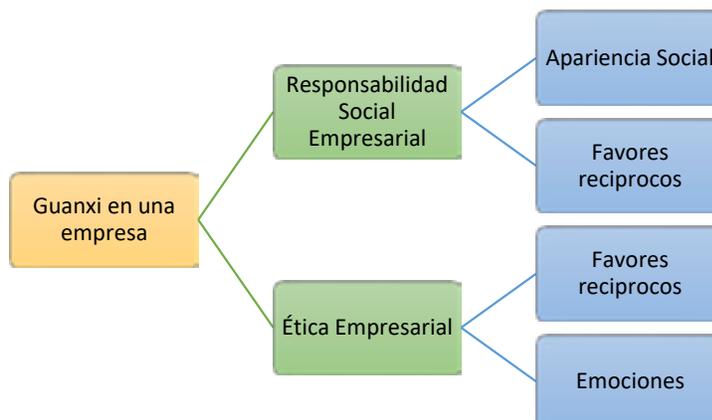
El análisis presentado realiza un barrido por los problemas evidenciados en relación con la RSE y la ética empresarial proponiendo el Guanxi como un eje transversal que da respuesta a dichos problemas.

El estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo demuestra un choque entre los trabajadores y lo empresarios a la hora de comprender los derechos laborales propios de un ejercicio de RSE, por una parte, se cree que priorizar los derechos laborales genera un olvido de la finalidad última de un negocio que es la maximización de recursos, por otro lado, equívocamente se dan situaciones de declinarse por un enfoque exclusivo de

generación económica dejando de lado la RSE y los derechos de cada trabajador.

Asimismo, el análisis realizado para la revista venezolana de gerencia resultó en una relación del desempeño laboral con la ética empresarial ligeramente positiva, por lo que es una muestra para comprobar que la ética empresarial basada en las variables de cultura, responsabilidad, principios, moral, creencias y valores no es un factor de alta determinación para el incremento del desempeño laboral.

Es así como surge el concepto traído desde el gigante asiático, el Guanxi, como un ejercicio realizado durante varios años en el país. El Guanxi entendido como un tipo de relacionamiento basado en las relaciones intrapersonales con emocionalidad, con buena presentación social y con una necesidad de reciprocidad en las acciones, logra relacionarse en el mundo empresarial para impulsar los vínculos dentro de los negocios promocionando una actividad basada en el conjunto de valores chinos. Gracias a la implementación del Guanxi en el sistema de gestión de una empresa se logra crear un eje transversal en la manera de hacer negocios que responda a la necesidad de fortalecer la ética empresarial y desdibuje la ruptura de vínculo entre trabajador y jefe, originada a partir de la confusión entre la garantía de derechos laborales y la generación de dinero.



Fuente: Elaboración propia

Es así como una cultura de Guanxi en un negocio aporta a su ética empresarial y sus políticas de RSE, generando un impulso en la tendencia leve vista entre Desempeño Laboral y ética empresarial, fortaleciendo, además, los vínculos internos entre los agentes de la organización.

### Referencias Bibliográficas

- Bautista, O. D. (2009). Fundamentos éticos para un buen gobierno. Géminis editors e-book: Disponible On-line: [http://eprints.ucm.es/7772/1/2FUNDAMENTOS\\_ETICOS.pdf](http://eprints.ucm.es/7772/1/2FUNDAMENTOS_ETICOS.pdf)
- Bensusán Areous, G. (2013). CEPAL. El enfoque de derechos en la política laboral y salarial: construcción de un marco metodológico para aplicarse en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y México.
- Bueno Campos, E., & Salmador Sánchez, M. P. (2006). Guanxi: concepto e implicaciones en la dirección estratégica de las empresas españolas en China. Economía industrial.
- Cortina, A., Orts, A. C., & Navarro, E. M. (1996). Ética (Vol. 4). Ediciones Akal.
- DANE (2020). Encuesta Ambiental Industrial (EAI). Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/ambientales/encuesta-ambiental-industrial-eai>
- De George, R. (2011). Historia de la ética empresarial. Valores y ética para el siglo XXI, 427-455.
- Edelberg, G. S. (S.F) Guanxi ¿una ventaja competitiva? INCAE Bussines School. E.book
- Engardio, P. (2010). Chindia. Cómo China e India están revolucionando los negocios globales. BussinesWeek. McGraw Hill. México
- Hirschfeld, L. (1999): "Native Sociology" en The MIT Enciclopedia of cognitive sciences. Boston: MIT Press.
- Informe de la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo (1987). (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común ONU (11/12/1987) e-book. Disponible también en: <http://daccessdds.un.org/doc/UNDOC/LTD/G08/122/70/PDF/G0812270.pdf?OpenElement>
- Lun Yu. (SF) Diálogos entre Confucio y sus discípulos. Citado en: <http://www.artehistoria.jcyl.es/civilizaciones/contextos/7927.htm>
- Marcos K. (1987) Estado y Sociedad. Tercera reimpresión de la primera edición. México. Universidad Nacional Autónoma de México. p. 204 y ss. En: informe Universidad de Antioquía sobre el papel del Estado. Disponible On-line: [http://docencia.udea.edu.co/derecho/constitucion/papel\\_estado.html](http://docencia.udea.edu.co/derecho/constitucion/papel_estado.html)
- Miller, J. G. (1994). Cultural diversity in the morality of caring: Individually oriented versus data-based interpersonal moral codes. *Cross-Cultural Research*, 28, 30-39.
- Ohmae, K. (2004). El próximo escenario global. Grupo editorial Norma. Bogotá.
- Ohmae, K., (2004) La Mente del Estratega: El arte detrás del estilo japonés de negocio. Editorial: MCGRAW-HILL

Reyno Momberg, M. (2006). Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva, Universidad Técnica Federico Santa María. Departamento de Industrias. Chile. Tesis MBA Magíster en Gestión Empresarial. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2008c/436/](http://www.eumed.net/libros/2008c/436/)

Ruiz C, Jocelyne K, Silva V, Neif G, & Vanga A, María G. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Revista Venezolana de Gerencia, 13(43), 417-441. Recuperado en 22 de julio de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842008000300006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006&lng=es&tlng=es).

[Scribe. \(1994\) Geografía universal, enciclopedia del estudiante.](#)

Tan, D. Stanley Snell, R. (2002). "The Third Eye: Exploring Guanxi and Relational Morality in the Workplace". Journal of Business Ethics. 41 (4): 361-384.

Tirado A, M. (2011). El esclavo ante el espejo de la modernidad o su "autocolonialismo". Legis – UMNG. 2011.

WBCSD, World Bussines Council for Sustainable Development. 2004

Wong, Y. H, (1998). The dynamics of Guanxi in China, Singapore Management Review 20(2): 25-43