Un marco para abordar los errores corporativos del pasado

Guía para que las empresas enmienden sus errores y fortalezcan la justicia mediante retribución, reparación, reintegración y reforma.



27 de octubre de 2025

Por Jordi Vives Gabriel

©IESE Business School

Pedir disculpas, asumir la responsabilidad por los errores del pasado e intentar reparar el daño causado se consideran actos necesarios y esperados en cualquier organización. Son principios básicos de la ética, la psicología moral y la tradición cristiana. Sin embargo, en 2025, "perdón" es una de las palabras más difíciles de pronunciar, sobre todo cuando se trata de errores organizacionales cometidos décadas atrás. El contexto social es cada vez más reticente ante cualquier gesto vinculado al movimiento de justicia social "woke".

Los programas corporativos de diversidad, equidad e inclusión (DEI) sufren recortes mientras decae el apoyo público a las reparaciones, tras alcanzar su punto álgido en las protestas raciales de 2020 posteriores a la muerte de George Floyd. En paralelo, la Unión Africana ha designado 2025 como el Año de las Reparaciones, instando a las potencias occidentales a asumir su responsabilidad en injusticias como la esclavitud, el colonialismo y el *apartheid*.

¿Qué implica esto para las organizaciones? Muchas han hecho un esfuerzo genuino por enmendar las consecuencias de sus actos pasados, desde su vínculo con el comercio de esclavos hasta su papel en desastres medioambientales. Pero ¿tiene sentido que una organización asuma la responsabilidad por decisiones tomadas por sus predecesores hace décadas o incluso siglos? Y, siendo realistas, ¿qué puede hacerse hoy para reparar ese legado?

Esto es lo que analizo en "*Dealing with organizational legacies of irresponsibility*", junto con Judith Schrempf-Stirling (Universidad de Ginebra) y Diego M. Coraiola (Universidad de Victoria). En esta investigación sostenemos que las organizaciones modernas tienen obligaciones morales hacia su pasado, más allá de los requerimientos legales o la gestión de su reputación. Además, presentamos un marco práctico para ayudar a las empresas a afrontar los errores históricos y actuar con responsabilidad frente a su legado.

¿Por qué debería preocuparme por algo que ya pasó?

Tiene cierta lógica que un líder se pregunte: "¿Por qué debería responsabilizarme de los errores de mis predecesores?". La filosofía moral lleva tiempo debatiendo sobre esta cuestión. Una de sus conclusiones es clara: el éxito presente se construye sobre los cimientos del pasado. Nos alzamos "sobre los hombros de gigantes", como reza el dicho. Por tanto, así como heredamos los beneficios de quienes nos precedieron, también recibimos las responsabilidades que los acompañan.

©IESE Business School

Las organizaciones son, en esencia, comunidades que mantienen vivos los recuerdos, valores y beneficios colectivos de épocas anteriores. De hecho, muchas de ellas −desde empresas hasta iglesias o clubes de fútbol− encarnan un profundo sentido de legado intergeneracional. Su propia existencia se debe a generaciones que las precedieron, y el trabajo que realizan hoy no solo busca honrar ese pasado, sino también trascender el presente y servir a las generaciones futuras como parte de un contrato social en continua evolución.

Admito la culpabilidad, ¿y ahora qué?

Si aceptamos estos argumentos y formamos parte de una organización preocupada por su legado, surge una pregunta inevitable: ¿qué papel nos corresponde a nosotros?
Cuando los medios hablan de "reparaciones", casi siempre lo hacen en términos de compensación monetaria, la forma más noticiable del concepto. Pero también es la que genera mayor resistencia entre las organizaciones, ya que el coste de indemnizar a las víctimas y sus familiares puede ascender a miles de millones. Y ¿quién puede asumir semejante gasto?

Como revela nuestra investigación, aunque las organizaciones intenten ignorar su pasado, sus grupos de interés rara vez lo harán. El silencio también tiene un coste. La memoria pública es tenaz, y una empresa que aparenta evasión o complicidad al no reconocer –o al perpetuar– los daños de su historia puede ver seriamente afectada su reputación de marca. Con el tiempo, eso puede menoscabar su balance económico y comprometer la sostenibilidad del negocio.

Además, el dinero no es la única forma de reparación. Cuando el diario británico *The Guardian* abordó el tema en serio en 2020, su propietario –el Scott Trust–, creó una comisión independiente para investigar los vínculos históricos entre los fundadores del periódico y el comercio transatlántico de esclavos. Los resultados, publicados en 2023, documentaron esos lazos con detalle.

Aunque el Scott Trust destinó un fondo monetario para invertir en comunidades descendientes relacionadas con los fundadores, fue más allá: emitió una disculpa pública y puso en marcha un plan de justicia restaurativa de diez años. El proyecto incluyó la serie Cotton Capital, centrada en narrar cómo la esclavitud y sus legados influyeron en la evolución de Manchester, Gran Bretaña, Jamaica y el resto del mundo. Como resumía uno de los artículos de la serie: "No se trata solo de pagos, sino de comprometerse de buena fe con los descendientes de personas esclavizadas y abordar las desigualdades en hacer posible un

©IESE Business School

futuro mejor”.

De forma similar, proponemos un marco para ayudar a las organizaciones con historias difíciles a mirar de frente su pasado y responder de manera significativa.

Un enfoque en cuatro dimensiones para corregir los errores del pasado

Nuestro marco se apoya en cuatro pilares interconectados: retribución, reparación, reintegración y reforma. La idea es sencilla, pero esencial: antes de ofrecer disculpas o compensaciones, una organización debe entender a fondo qué ocurrió, a quién afectó y cuál fue su papel en los hechos. No se trata de maquillar la historia, sino de reconocer las distintas verdades de las comunidades afectadas y de honrarlas.



©IESE Business School

1. Retribución: reconocer y asumir las consecuencias

Asumir la responsabilidad, en algunos casos, implica que una empresa enfrente las consecuencias de sus actos, no siempre a través de los tribunales, sino renunciando voluntariamente a algo, desde beneficios hasta acuerdos comerciales.

Un ejemplo recordado es el de la compañía química alemana Degussa, criticada por obtener un contrato para suministrar materiales al monumento del Holocausto, pese a haberse beneficiado décadas atrás al proveer gas venenoso a los campos de exterminio nazis.

Algunos sostuvieron que la empresa podría haber evitado la polémica retirándose del proyecto. Otros propusieron una opción más digna: donar los materiales sin buscar reconocimiento.

Cuando una organización toma decisiones de este tipo, como forma de retribución autoimpuesta, envía un mensaje poderoso de sinceridad y humildad.

2. Reparación: compensar con hechos, no con palabras

La reparación consiste en intentar compensar el daño causado en el pasado. A veces implica dinero, pero también puede adoptar otras formas de apoyo a los grupos afectados. Puede expresarse en gestos simbólicos, como ofrecer disculpas públicas, cambiar los nombres de edificios o levantar monumentos conmemorativos. Son actos con un peso moral profundo.

Además del caso de *The Guardian* en 2020, la aseguradora británica Lloyd's pidió disculpas por haber asegurado viajes que transportaron a millones de personas esclavizadas. También se comprometió a invertir en programas para atraer, apoyar y promover a profesionales negros y de minorías étnicas.

Las compensaciones económicas pueden aplicarse sin poner en riesgo la viabilidad de una institución. La Universidad de Georgetown, por ejemplo, reconoció la venta de 272 esclavos en 1838 y se comprometió a destinar 400.000 dólares anuales en un fondo de reconciliación para sus descendientes. El dinero se recauda mediante una cuota adicional de 27,20 dólares por estudiante y por semestre, aprobada en un referéndum universitario. Como subraya la Unión Estadounidense por las Libertades Civiles, este modelo demuestra que es posible

©IESE Business School

reparar el daño y servir a la justicia sin dejar a la institución endeudada.

Es primordial evitar palabras vacías. Las disculpas, aunque necesarias, no bastan por sí solas. Las partes afectadas esperan acciones: las reparaciones simbólicas y materiales solo cobran verdadero sentido cuando se combinan.

3. Reintegración: mirar al futuro con justicia

Además de mirar hacia atrás (la dimensión retrospectiva del marco), las empresas deben mirar hacia adelante (dimensión prospectiva). Ahí entra en juego la reintegración: centrarse en cómo construir un futuro más justo para quienes aún cargan con las consecuencias de las injusticias cometidas por las generaciones anteriores.

Como en otros ámbitos, la reintegración puede expresarse a través de apoyo financiero a los descendientes de los grupos perjudicados. Programas de becas o prácticas diseñadas para corregir desigualdades históricas o exclusiones persistentes son herramientas habituales que las organizaciones pueden adoptar. Con ello reconocen que el impacto del daño pasado no pertenece solo a la historia, sino que se transmite de generación en generación.

Sin embargo, esta fase enfrenta hoy nuevos obstáculos. Según *Bloomberg*, organizaciones dedicadas a reclutar estudiantes subrepresentados en la educación superior –como el Consortium for Graduate Study in Management, Prospanica, Management Leadership for Tomorrow o la Forté Foundation– han observado una caída repentina en la participación de universidades. La causa sería a una carta del Departamento de Educación de EE. UU. instando a las instituciones que reciben fondos públicos a abstenerse de tomar medidas para corregir injusticias pasadas. En un contexto tan politizado, las organizaciones van a tener que actuar con cautela.

4. Reforma: cambiar las estructuras para no repetir el pasado

La última fase del marco −la reforma− busca garantizar que los errores del pasado no se repitan. Para lograrlo, las organizaciones deben revisar a fondo sus políticas, estructuras y culturas internas, y transformarlas para prevenir nuevos abusos.

Un ejemplo es el de Volkswagen, que creó un programa de intercambio para jóvenes alemanes y de Europa del Este, regiones de donde procedían antiguos trabajadores forzados

©IESE Business School

de la compañía. La iniciativa, centrada en la memoria y la educación, ofrecía seminarios en el antiguo campo de concentración de Auschwitz para reflexionar sobre la historia y sus consecuencias.
Este tipo de acciones simbolizan una ruptura con las prácticas del pasado y evidencian un compromiso real con el cambio duradero.

Del compromiso a la reconciliación

Dicho esto, no existe una fórmula mágica para reparar los actos irresponsables llevados a cabo por empresas en el pasado. Cada legado exige una respuesta distinta. Algunas víctimas buscan reconocimiento; otras, compensación o cambios estructurales.

Lo fundamental es que las organizaciones se impliquen en el proceso con apertura, sinceridad y transparencia. La reconciliación, al fin y al cabo, no la proclama la empresa: la conceden las comunidades afectadas, si así lo deciden. Y suele requerir un compromiso sostenido en el tiempo, no un comunicado de prensa ni una mención en el informe anual.

En un entorno tan polarizado y politizado como el actual, puede parecer arriesgado iniciar un ejercicio de introspección para corregir los errores del pasado. Sin embargo, hacerlo es a menudo el primer paso para abordar las raíces mismas de los problemas presentes. Parafraseando un viejo proverbio: quienes no enfrentan su pasado están condenados a repetirlo.

Para seguir pensando

- ¿Qué opinas sobre los errores corporativos pasados?
- ¿Qué dimensiones del marco te resultan más relevantes y cuáles crees que serían más difíciles de implementar en tu organización?
- Si alguno de los temas tratados en este artículo afecta a tu organización, ¿qué pasos podrías dar para empezar a abordarlos?

+INFO:
"Dealing with organizational legacies of irresponsibility", de Jordi Vives-Gabriel, Judith Schrempf-Stirling y Diego M. Coraiola. *Academy of Management Perspectives* (2024). Este trabajo fue reconocido Mejor Artículo de 2025 y publicado en *Academy of Management*

©IESE Business School

Insights con el título “Cómo las organizaciones pueden corregir errores del pasado”.

“Moral repair: toward a two-level conceptualization”, de Jordi Vives-Gabriel, Wim Van Lent y Florian Wettstein. *Business Ethics Quarterly* (2022).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Empresa y desigualdad. Estrategias para crear un mundo más justo

Más allá de la diversidad. Claves para fomentar la cultura del cuidado mutuo en tu empresa



Jordi Vives Gabriel

Investigador postdoctoral para la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social del IESE. También es investigador senior en el Institute of Business Ethics (IWE-HSG) de la Universidad de St. Gallen, donde se doctoró. Su investigación gira en torno a la ética empresarial y los derechos humanos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School