

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Departamento de Filosofía y Sociología
Universitat Jaume I de Castellón

**LA RESPONSABILIDAD MORAL DE LA EMPRESA:
UNA REVISIÓN DE LA TEORÍA DE STAKEHOLDER
DESDE LA ÉTICA DISCURSIVA**

Tesis doctoral

Presentada por:
D^a. Elsa González Esteban

Dirigida por:
Dr. Domingo García-Marzá
Profesor Titular de Filosofía Moral y Política
Universitat Jaume I

Castellón, Noviembre 2001

Introducción

Introducción

A mis familias
De un modo especial a Oscar

Introducción

ÍNDICE GENERAL

Índice general	5
Índice detallado	7
Agradecimientos	11
Introducción	15
Bloque I: Ética y empresa	23
1 La Ética Discursiva.....	25
1.1 Características del ámbito moral	26
1.2 Características de la ética discursiva	34
2 Ética empresarial como ética aplicada.....	85
2.1 Ética y ética aplicada.....	86
2.2 Tres perspectivas desde las que explicar el ámbito moral en la empresa.....	95
2.3 Hermenéutica crítica: hacia un nuevo modelo integrativo	112
2.4 Niveles transversales de análisis y gestión de los conflictos de valores morales en la empresa	122
Bloque II: La empresa desde el enfoque de stakeholders	135
3 La empresa como institución social.....	137
3.1 La empresa moderna	139
3.2 El ‘capital social’ y la ‘confianza’ en la actividad empresarial.....	155
3.3 Europa continental y Estados Unidos: dos modelos de empresa.....	176
4 La metodología de stakeholders	189
4.1 Cuestiones introductorias de la metodología.....	191
4.2 Dimensión analítica: uso descriptivo de la metodología de stakeholders	209
4.3 Dimensión estratégica: uso instrumental de la metodología de stakeholders.....	230
4.4 Los límites de la metodología de stakeholders.....	257
Bloque III: La construcción de un modelo integral de stakeholders	265
5 De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial	267
5.1 Poder, legitimación y responsabilidad.....	269
5.2 La delimitación de la responsabilidad empresarial.....	312
5.3 La responsabilidad moral de las organizaciones	371
6 Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders	417
6.1 Planteamientos kantianos y neokantianos de la metodología de stakeholders	419
6.2 La teoría de los Contratos Sociales Integrados (ISCT)	447
6.3 Una propuesta desde la ética empresarial integrativa y la responsabilidad moral empresarial	483
Conclusiones	529
Bibliografía	537

Introducción

ÍNDICE DETALLADO

Índice general.....	5
Índice detallado.....	7
Agradecimientos	11
Introducción	15
Bloque I: Ética y empresa	23
1 La Ética Discursiva.....	25
1.1 Características del ámbito moral	26
1.1.1 La especificidad del ámbito moral	26
1.1.2 Desarrollo del juicio moral.....	34
1.1.3 Los tres usos de la razón práctica	46
1.2 Características de la ética discursiva	57
1.2.1 La perspectiva del participante: la metodología reconstructiva	57
1.2.2 La argumentación práctica.....	65
1.2.3 ¿Por qué la ética discursiva?.....	74
2 Ética empresarial como ética aplicada	85
2.1 Ética y ética aplicada	86
2.1.1 La tarea de la ética aplicada.....	87
2.1.2 La praxis empresarial como ámbito de la ética aplicada.....	91
2.2 Tres perspectivas desde las que explicar el ámbito moral en la empresa.....	95
2.2.1 Perspectiva correctiva o deductiva	95
2.2.2 Perspectiva funcionalista o inductiva	99
2.2.3 Perspectiva integradora o integrativa	104
2.3 Hermenéutica crítica: hacia un nuevo modelo integrativo	112
2.3.1 La importancia del diálogo en la resolución de conflictos	112
2.3.2 Empresa ciudadana: la ética empresarial como hermenéutica crítica	117
2.4 Niveles transversales de análisis y gestión de los conflictos de valores morales en la empresa	122
2.4.1 Tres niveles básicos: micro, meso y macro	122
2.4.2 Relación entre ética, política, derecho y economía	126
2.4.3 El papel del <i>experto ético</i> : la asesoría ético-empresarial.....	129

Bloque II: La empresa desde el enfoque de stakeholders 135

3 La empresa como institución social 137

3.1	La empresa moderna.....	139
3.1.1	Concepto de empresa.....	139
3.1.2	Hacia un modelo antropológico de empresa.....	146
3.2	El ‘capital social’ y la ‘confianza’ en la actividad empresarial: mecanismos morales para la creación de riqueza.....	155
3.2.1	Dos enfoques de capital social: corriente estructural y culturalista.....	155
3.2.2	Definición, atributos y formas de capital social	162
3.2.3	Efectos del capital social en las organizaciones	170
3.3	Europa continental y Estados Unidos: dos modelos de empresa.....	176
3.3.1	Comparación de la investigación en ética empresarial entre Norte América y Gran Bretaña y Europa Continental.....	177
3.3.2	Dos modelos de empresa	182

4 La metodología de stakeholders 189

4.1	Cuestiones introductorias de la metodología.....	191
4.1.1	Origen del término.....	191
4.1.2	Atrapando la complejidad: la definición de stakeholder	196
4.1.3	La formulación de las cuatro hipótesis centrales del enfoque de stakeholders.....	202
4.2	Dimensión analítica: uso descriptivo de la metodología de stakeholders	209
4.2.1	El análisis de las relaciones empresariales	209
4.2.2	Las clasificaciones de stakeholders	217
4.3	Dimensión estratégica: uso instrumental de la metodología de stakeholders	230
4.3.1	La generación de estrategias empresariales desde un modelo plural de empresa.....	230
4.3.2	Intereses y obligaciones: la empresa frente a sus grupos de intereses.....	238
4.4	Los límites de la metodología de stakeholders.....	257
4.4.1	Síntesis de las principales aportaciones del enfoque de stakeholders	257
4.4.2	La necesidad de una dimensión normativa.....	259

Bloque III: La construcción de un modelo integral de stakeholders..... 265

5 De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial 267

5.1	Poder, legitimación y responsabilidad.....	269
5.1.1	Poder y legitimidad.....	269
5.1.2	La evolución del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE)	281
5.1.3	La aparición de la ética empresarial en el pensamiento de la RSE	291
5.2	La delimitación de la responsabilidad empresarial	312
5.2.1	La empresa como agente moral	312
5.2.2	Argumentos sobre la responsabilidad social de la empresa	338
5.2.3	Ámbitos de responsabilidad empresarial.....	351
5.3	La responsabilidad moral de las organizaciones	371
5.3.1	Elementos constitutivos de la responsabilidad	371
5.3.2	Estructura de la responsabilidad.....	388
5.3.3	La responsabilidad moral en la empresa.....	405

6 Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders 417

6.1	Planteamientos kantianos y neokantianos de la metodología de stakeholders	419
6.1.1	Las tres formulaciones del imperativo categórico de I. Kant: N.E. Bowie	421
6.1.2	Los dos principios de la dirección: el primer periodo de R.E. Freeman.....	431
6.1.3	Stakeholders como partes contratantes: el segundo periodo de R.E. Freeman.....	438
6.2	La teoría de los Contratos Sociales Integrados (ISCT)	447
6.2.1	Una propuesta contractualista y comunitarista.....	450
6.2.2	Los elementos básicos de la ISCT.....	461
6.2.3	La ISCT como fundamento normativo de la metodología de stakeholders.....	474
6.3	Una propuesta desde la ética empresarial integrativa y la responsabilidad moral empresarial	483
6.3.1	La crítica a los modelos normativos de stakeholders desde la ética discursiva	483
6.3.2	El modelo integral de stakeholder	500

Conclusiones..... 529

Bibliografía..... 537

Introducción

AGRADECIMIENTOS

Una de las grandes enseñanzas que la vida me está explicando ‘poco a poco’ es que hay muy pocas cosas que las personas podemos hacer sin los demás, el proceso de elaboración de esta tesis doctoral ha sido para mí toda una *experiencia vital* de esta enseñanza; y por eso, siento de *corazón* agradecimiento a las personas que han hecho posible que este trabajo fuera fraguándose, delimitándose y, al fin, que se fuera cerrando también.

Del proceso me siento *plenamente responsable* aunque soy también consciente que éste nunca hubiera sido posible sin mi encuentro con *mi profesor* el Dr. Domingo García-Marzá. El desarrollo de mis capacidades, tanto para la investigación como para la docencia y la gestión de proyectos, se debe precisamente a la *confianza*, el *apoyo* y la *preocupación* que he recibido de su parte desde que acabé mi licenciatura en Humanidades en 1995, proporcionándome las condiciones y el marco idóneo para que tal desarrollo personal y profesional fuera posible, siendo siempre el *maestro* que comparte con su *discípula* sus conocimientos y saber. En estos tiempos que corren, de *individualismos* y de *cortoplacismos*, no es fácil encontrar *mentores* que inviertan tiempo y esfuerzos en *formar y desarrollar las potencialidades del otro*. Yo he tenido tal experiencia y por eso quiero expresarle mi gratitud desde el inicio de estas páginas por *confiar* en mí y por *apoyar, guiar y dirigir* tanto mi formación como este trabajo de investigación con el rigor y el buen hacer que le caracterizan.

En este sentido he tenido la gran suerte de tener la posibilidad de introducirme en un *grupo de investigación*, dirigido por la profesora Adela Cortina, donde he podido comprobar y vivir la significación del trabajo cooperativo y de la preocupación por formar y capacitar de un modo especial a los más jóvenes. Dentro de ese marco de trabajo han sido muchas las oportunidades que se me han abierto y las personas que he tenido la fortuna de conocer, tanto unas como otras han beneficiado el tiempo de estudio y de elaboración de esta Tesis Doctoral; a recordarles mi gratitud me ocupó en los siguientes párrafos.

Introducción

En primer lugar esta Tesis Doctoral ha recibido la ayuda durante cuatro años de una Beca de Formación de Personal Universitario (FPU-AP/97) del Ministerio de Educación y Ciencia, ligada al Proyecto de Investigación del Ministerio de Educación y Ciencia (PB97-1419-C02-02) titulado “*La ética discursiva como núcleo de las éticas aplicadas*” co-dirigido por los profesores de las Universidades de Valencia y Castellón, Dr. Adela Cortina Orts y Domingo García-Marzá. El disfrute de este beca no sólo me ha permitido realizar la investigación que aquí se presenta sobre ética empresarial sino que también me ha ofrecido la oportunidad de formarme como docente universitaria e integrarme en el Departamento de Filosofía y Sociología de la Universitat Jaume I. También a los compañeros de este departamento quiero agradecerles durante todo este tiempo sus palabras de ánimo y sus orientaciones, siempre *facilitando* mi incorporación y mi *formación*. Especialmente quiero agradecerle al Director del mismo, Dr. Salvador Cabedo su constante acompañamiento personal y mi admiración por su apoyo a la tarea y labor de todos los colegas del departamento, del que yo también he disfrutado.

También esta beca ha posibilitado dos estancias en Universidades punteras en el ámbito de la *ética empresarial* y la *responsabilidad de las organizaciones*. A los profesores Dr. Georges Enderle (University of Notre Dame) y a la Dr. Donna Wood (Pittsburg University) les estoy enormemente agradecida y en deuda porque pusieron a mi disposición todos los medios, materiales y estímulo intelectual para que mi tarea investigadora fuera por buen camino; además, de brindarme sus casas y una amistad de la que espero ser buena portadora. En estas dos Universidades he dejado buenas amistades y también una deuda de gratitud con Natasha Ann, Rajan Ann, Mark Veser y Lionel Ducros compañeros de estudio y de un sin fin de inquietudes.

Este marco idóneo para la investigación ha sido también abonado por las actividades y trabajos en los que he participado en el Área de Filosofía Moral y Política del Departamento de Filosofía y Sociología y en la Fundación ÉTNOR (para la ética de los negocios y de las organizaciones). Estas actividades no sólo me han permitido conocer de cerca el ámbito empresarial, sino también conocer y mantener vinculación con diversos profesores que han estimulado siempre mi ansía por saber más, entre ellos quisiera destacar a los profesores Emilio Martínez (Universidad de Murcia), Jovino Pizzi (Universidad de Pelotas, Brasil) y Jorge Luis Acanda (Universidad de La Habana,

Introducción

Cuba), así como a otros profesores y colegas que han ido pasando por el despacho que cariñosamente le denominamos ‘nuestro camarote’. Y, un lugar destacado tiene en este ‘camarote’ del área de Filosofía Moral y Política, mi amiga Carmen Ferrete, a la que me siento unida de un modo especial; con ella he compartido estudio, trabajo, inquietudes, temores y una profunda amistad. Este trabajo se ha visto beneficiado de su *ser* tanto en lo que a apoyo *espiritual* se refiere como al *material*, puesto que ella ha corregido y leído conmigo la última versión de este trabajo doctoral.

Durante todo este tiempo de formación personal y profesional han sido muchas las personas que me han estado acompañando desde el inicio y que no *han desfallecido* en su pregunta de *¿para cuándo esa tesis?* ni un solo instante, acompañando a la pregunta de una sonrisa de ánimo. A esas grandes amigas y estupendos amigos quiero darles también las gracias por estar a mi lado, alegrarme y escucharme siempre.

Por último, mi trabajo y desarrollo personal en este marco profesional ha estado, desde siempre reforzado y acompañado por mi entorno familiar. De mi extensa familia biológica, política, espiritual y la futurible he recibido la incondicionalidad de quien se fía de ti por *amor* y con *pérdidas*. Pues mis padres, hermanas, cuñados, sobrina ‘favorita’ y sobrino ‘preferido’, mis ‘futuros’ suegros, hermanos, cuñadas, sobrina, Comunidad Delwende y Oscar han sufrido en ocasiones la pérdida de mi compañía y de mi atención, por sus vidas, a veces incluso en los momentos más importantes. Su confianza en mi trabajo, su cariño, sus miradas de comprensión y sus palabras de aliento y su paciencia han sido en los tiempos buenos y en los malos *lo mejor* y han constituido para mí *una experiencia vital* que no se borrará nunca.

Introducción

INTRODUCCIÓN

La reflexión, desde diferentes puntos de vista, acerca de las instituciones que gobiernan y rigen nuestras vidas no es una novedad en la historia del pensamiento filosófico, aunque sí que es una novedad que ese fenómeno se produzca prácticamente como consecuencia de la presión de la sociedad sobre las instituciones. Éste es uno de los fenómenos más apasionante que tiene el estudio de la *ética empresarial*: descubrir de qué modo es la *presión de la sociedad*, interna y externa *la que va forzando a la empresa a que repense tanto el fin como los medios que se ha fijado en su actividad*, además de obligarle a que reflexione y asuma las consecuencias positivas y negativas de su praxis. Para el investigador que se acerca al fenómeno de la empresa desde la perspectiva del pensamiento filosófico, con las herramientas que éste le proporciona, es muy interesante descubrir cómo las razones que se encuentran tras el nacimiento de la disciplina de la *Business Ethics* en Estados Unidos, *ética empresarial* en España están relacionadas con la búsqueda de legitimidad y credibilidad de la actividad empresarial, así como en el intento de forjar relaciones de confianza y cooperación en el seno de las empresas puesto que son instituciones sociales.

Dice un refrán que toda cara positiva tiene una negativa, y así se cumple y se puede observar en el caso del desarrollo de la *ética empresarial como disciplina*. Esta *presión social* sobre la empresa tiene su origen en malas prácticas empresariales, relacionadas con abusos de poder, quebranto de normas o valores sociales y/o morales, falta de consideración de las personas como centro y razón de ser de las instituciones, etcétera. Pues, como se verá en esta tesis doctoral, el *sentido y razón de ser* de las organizaciones es servir a la sociedad y, en definitiva, a las personas. El auge y el espectacular desarrollo de la disciplina desde los años sesenta viene motivado por una necesidad de ética en las organizaciones.

En este sentido, se puede decir que la *ética empresarial* se ha ido fraguando a la *sombra de las primeras páginas, palabras e imágenes de los medios de comunicación*, donde se han ido y siguen mostrándose las malas prácticas empresariales, tanto hacia fuera de la empresa: contaminación atmosférica, acuífera y acústica, sobornos y publicidad abusiva o discriminatoria, como en el seno de la misma: acoso moral,

Introducción

discriminación salarial por cuestión de género y precios abusivos, por mencionar solo algunas muestras de noticias que en el último mes se han podido ver en tales medios de comunicación y que no son aisladas. Estos dos tipos de noticias han dado pie a dos tipos presiones, como se señalaba, una que viene desde fuera de la empresa y otra desde dentro, pero que, en definitiva tienen el mismo objetivo, decirle a la empresa que debe enmarcar su actividad empresarial en el seguimiento no sólo de las reglas del mercado y del derecho, sino también de la conciencia moral crítica que ha alcanzado su sociedad. Es decir, que tienen que dirigir sus *negocios* desde la perspectiva de *un punto de vista moral universal o perspectiva postconvencional* que permita juzgar los aciertos y limitaciones de cualquier actividad desarrollada en el seno de las organizaciones empresariales o instituciones sociales.

Aunque el inicio de la reflexión puede fijarse en estas presiones sociales, bien pronto han sido las empresas las que se han dado cuenta que no sólo es necesario dirigir bajo criterios éticos la empresa para acallar las críticas, sino porque es también *beneficioso* y porque constituye una *necesidad empresarial*. En la tarea de definir modelos teóricos y prácticos para la reflexión y orientación de la práctica empresarial se han puesto a trabajar con una metodología interdisciplinar -aunque no siempre se consiga, muchas áreas de pensamiento- desde la ética y la filosofía, a la sociología pasando por la economía, la organización de empresas, la psicología y el derecho.

De entre los diferentes enfoques que se han planteado, algunos tienen como finalidad alcanzar la definición de un modelo que permita mostrar que tal perspectiva *postconvencional de ética empresarial* no es sólo una *exigencia de unos pocos* con el objetivo último de que la empresa recupere su *sentido y legitimidad social*, sino también una *exigencia pragmática* que acompaña a proyectos empresariales de largo plazo. Esto es, a la propia empresa le *conviene adoptar tal perspectiva postconvencional* porque necesita reconstruir su *legitimidad social y funcionar sobre la base de sus tres capitales más importantes*: el capital físico, el humano y el social, y no únicamente sobre el primero de ellos como se construyeron muchos enfoques de dirección de empresas en el pasado y sobre el que algunas empresas se empeñan todavía en seguir.

La presente tesis doctoral tiene como principal objetivo plantear la posibilidad de un *modelo integral de stakeholders* capaz de dar razón de la responsabilidad moral de la empresa y de su aplicación o realización en la praxis empresarial. Modelo que

Introducción

tiene su apoyo en dos pilares básicos: en el *modelo integrativo de ética empresarial* y en el *concepto de responsabilidad postconvencional*.

La tesis que se pretende mostrar es que una complementación de la ética discursiva, tal y como la plantean J. Habermas y K.O. Apel, con la teoría o metodología de *stakeholders* constituye una buena plataforma para ello. De esta forma, se pueden reunir y mantener tres aspectos básicos que, a mi juicio, deben estar presentes en todo modelo de ética empresarial que quiera respetar los contextos plurales y globales en los que se mueven las empresas: la primera es la necesidad de conjugar aspectos teóricos y prácticos de modo ‘integrativo’ o ‘hermenéutico crítico’; la segunda es la necesidad de asumir una perspectiva que sea al mismo tiempo normativa y pragmática; y la tercera, que la actuación y dirección de la empresa debe entenderse como una ‘co-responsabilidad convencida postconvencional’ dentro de los marcos establecidos del mercado, del sistema jurídico-administrativo y de la conciencia moral crítica o marco ético de sus sociedades.

El núcleo de esta tesis doctoral se centra en el estudio de la metodología o enfoque de *stakeholders*, a partir fundamentalmente de la literatura y trabajos desarrollados en EE.UU., con el fin de averiguar su fertilidad y sus límites como posible candidata para el desarrollo de un modelo de *ética empresarial integrativa* que siga estas tres coordenadas. La hipótesis que trata de demostrar este trabajo es que la *teoría o enfoque de stakeholder* es una firme aspirante a convertirse en una metodología para la comprensión y la guía de las empresas en tres dimensiones interrelacionadas, a saber: descriptiva, estratégica y normativa. En definitiva, la cuestión con la que se enfrenta esta tesis doctoral es mostrar cómo la ética discursiva puede fundamentar la parte normativa de una teoría de stakeholder y cómo el modelo resultante de esta complementación, que se denominará *modelo integral de stakeholders*, es un buen marco desde el que las empresas pueden gestionar su *responsabilidad moral empresarial*. Dicho de otro modo, la tesis tiene por objetivo una aproximación a la *teoría de stakeholder* como un acceso metodológico para convertir la *ética discursiva* en una *ética empresarial integrativa*.

Para alcanzar este fin, la hipótesis de trabajo ha sido mantener que la teoría de stakeholder es una metodología válida para desarrollar en el ámbito empresarial la

Introducción

concepción teórica de la ética discursiva ideada por K-O. Apel y J. Habermas, siguiendo las propuestas de A. Cortina y D. García-Marzá.

El plan de trabajo de esta tesis doctoral está dividida en tres bloques que corresponden a las tres fases en las que se ha llevado a cabo la investigación de la hipótesis ya formulada, y cada bloque ha sido dividido en dos capítulos. A continuación se da cuenta de las intenciones de cada bloque y del objetivo general de cada capítulo.

La intención del primer bloque, titulado *Ética y empresa*, es delimitar el marco conceptual desde el que se desenvuelve el presente trabajo de investigación, tanto por lo que respecta a las coordenadas de fundamentación ética como de ética aplicada sobre las que se apoya. En este sentido, se lleva a cabo una primera aproximación al ámbito moral de la praxis empresarial y se define el marco teórico de la investigación. Este marco se apoya por una parte en el programa de la ética discursiva diseñado por K-O Apel y J. Habermas y, por otra parte, en la interpretación que de ella realiza A. Cortina y, en general, el grupo de investigación de las Universidades de Valencia (Universitat de Valencia) y Castellón (Universitat Jaume I).

Para la delimitación de las coordenadas éticas desde las que se desarrolla el trabajo el primer capítulo, titulado *La ética discursiva*, tiene como finalidad establecer el marco procedimentalista dialógico en el que se moverá la propuesta de revisión teórica de la metodología de *stakeholders* y del concepto de *responsabilidad empresarial*. En este capítulo, pues, se analiza el ámbito moral tal y como lo define esta propuesta ético-discursiva por considerar que es capaz de ofrecer un *punto de vista moral* o *perspectiva postconvencional* que da cuenta de las características de *universalidad*, *incondicionalidad* y *auto-obligación* del ámbito moral, y también porque esta perspectiva parece ser, en nuestras sociedades plurales con economías globales, una buena perspectiva para reflexionar y explicitar las normas, valores y procedimientos que deberían guiar las conductas y las actuaciones de las empresas que quieran ser no sólo económicamente viables sino también moralmente responsables.

Una vez explicitado ese *punto de vista moral* o *perspectiva postconvencional* que servirá como marco teórico de reflexión sobre la praxis y tras explicar brevemente el programa de fundamentación de la ética discursiva el segundo capítulo se centrará en la tercera tarea de la ética como filosofía moral, que consiste en la aplicación del punto de vista moral al terreno de la praxis. La pretensión de este capítulo es mostrar los diferentes

Introducción

métodos que existen de aplicación o interpretación de *lo moral* en la praxis empresarial. Dicho análisis conducirá a entrar en detalle en aquellos modelos de ética empresarial que tratan de explicitar la racionalidad empresarial como la conjugación de tres tipos de racionalidad, a saber, teleológica, estratégica y comunicativa bajo una metodología integrativa. A lo largo de este capítulo se pretende defender que el método más apropiado para la reflexión acerca de los criterios morales que deben regir y guiar las empresas es aquel que permite entresacarlos y explicitarlos desde la propia praxis empresarial. Estos criterios, al tratarse de ámbitos de aplicación, tendrán que responder al deber de las normas morales así como a las consecuencias que se puedan derivar de las mismas y, también, a un momento de deliberación sobre los fines de la empresa con respecto a los contextos de acción concretos. En definitiva, la pretensión de este capítulo es definir el *modelo de ética empresarial integrativa* en el que se encuadrará la *propuesta integral de stakeholders* y que permitirá definir la *responsabilidad moral empresarial* atendiendo a la perspectiva postconvencional exigida por la ética-discursiva.

El segundo bloque, *La empresa desde el enfoque de stakeholders*, tiene como principal objetivo explorar un modelo de empresa que responda a las exigencias que impone una ética empresarial integrativa, explicitada desde una hermenéutica crítica. Es decir, el marco de reflexión que nos ofrece este modelo integrativo permite establecer las bases o límites que no se podrán rebasar tanto la práctica como en la teoría de una empresa que se quiera o reclame como *legítima o moral* en nuestras sociedades. Se trata ahora de definir un modelo de empresa que responda a estas exigencias, así como de establecer criterios para la comprensión de una metodología de la gestión que permita desarrollar y dirigir las empresas atendiendo tanto a su racionalidad económica como a su racionalidad comunicativa.

Así el *capítulo tercero* se centra en el estudio de la empresa tratando de alcanzar un modelo de empresa que responda a los avances teóricos realizados en el primer bloque tales como ámbito moral, práctica empresarial, racionalidad teleológica, comunicativa y estratégica, y una perspectiva de ética empresarial integrativa. En esta línea se presenta este capítulo que se adentra en las diferentes interpretaciones del concepto de empresa hasta alcanzar una definición de empresa como institución social u organización cooperativa de personas con un sistema de normas y valores que la definen y la distinguen. En esa misma dirección se analiza, no ya el capital físico que posee una empresa o el

Introducción

capital humano de la misma, sino el tercer tipo de capital que la configura, el *capital social* de la empresa como organización. Capital que permite la creación y generación de mecanismos de regulación en la organización como es, por ejemplo, la confianza que es condición de posibilidad de las relaciones empresariales. Este análisis permitirá comprobar que es de vital importancia para la empresa encontrar la legitimidad de sus acciones; lo que conducirá a un estudio comparativo de los modelos de empresa utilizados en la literatura de la ética empresarial, para descubrir que existen, simplificando, dos modelos de empresa: un modelo de empresa plural -derivado de un *enfoque de stakeholders*- y un modelo centrado sólo en accionistas o accionistas y trabajadores -derivado de un *enfoque de stockholders*.

La finalidad del cuarto capítulo es el estudio de la metodología de *stakeholders* en la literatura de *Business Ethics* norteamericana, donde recibe tratamientos distintos como enfoque, teoría, análisis, metodología o nomenclaturas que serán utilizadas indistintamente en esta tesis doctoral. Esta metodología nació con la pretensión de mostrar que la empresa no sólo es responsable *económicamente* frente a los accionistas, sino que tiene múltiples responsabilidades (legales, económicas, medioambientales, éticas, etcétera) frente a múltiples stakeholders (propietarios, trabajadores, clientes, consumidores, proveedores, etcétera). Es decir, este enfoque es un claro rival del enfoque neoclásico de dirección centrado en el accionista o propietario (el *enfoque de stockholder* o *shareholder*). El análisis de los presupuestos y tesis que subyacen a este enfoque de dirección empresarial, así como las dimensiones que presenta el mismo -a saber, analítica, estratégica y normativa- mostrará la necesidad de buscar el desarrollo de un modelo integral del pensamiento de Stakeholders, donde las tres dimensiones queden perfectamente conectadas, lo que nos introduce ya en la tercera parte de la investigación.

El tercer bloque de esta tesis doctoral titulado *Construcción de un modelo integral de stakeholders* tiene como finalidad ofrecer un modelo de *stakeholders* que permita *tener en cuenta* en la dirección de empresas a los stakeholders tanto por el valor intrínseco de los intereses que estos poseen como por su valor estratégico. Es decir, tiene este bloque la finalidad de reflexionar y proponer un modelo integral de empresa que la capacite para establecer sus propias normas y valores desde posiciones postconvencionales, así como, para configurar una organización que a través de sus

Introducción

estructuras y procesos sea capaz de responder a la pregunta de su responsabilidad moral y generar procedimientos para darle satisfacción.

Para el logro de este objetivo, en primer lugar, será necesario cuestionar el concepto de responsabilidad empresarial que implica el enfoque o *metodología de stakeholders*, pues si bien ésta define la responsabilidad de la empresa como una responsabilidad que va más allá de las obligaciones hacia los accionistas y que responde a un concepto de empresa plural, en ningún momento ofrece una definición más concreta de la misma.

Explicitar este concepto de responsabilidad empresarial será el objetivo del capítulo quinto donde se defiende la tesis de que las empresas poseen una responsabilidad moral y que ésta es posible delimitarla tras un estudio sistemático acerca del sujeto de tal responsabilidad, de su estructura particular y también de los ámbitos o esferas de responsabilidad que se pueden definir atendiendo a las características de empresa como institución social y sistema socioeconómico. Este estudio de la responsabilidad empresarial permitirá mostrar la hipótesis de que es posible distinguir entre la *responsabilidad empresarial* entendida en términos convencionales y la *responsabilidad moral empresarial* entendida en términos postconvencionales. Una distinción que normalmente la literatura norteamericana al uso no realiza y, por tanto, cuando hace referencia a la *responsabilidad moral empresarial* tiende a confundirla con la *responsabilidad social empresarial (RSE)*. Para realizar este estudio, entre otros se analizarán los planteamientos de A.B. Carroll y D.J. Wood respecto de la *responsabilidad empresarial*.

Frente a esta confusión, la pretensión de este capítulo es, mediante una delimitación filosófica del concepto de responsabilidad, definir la responsabilidad moral empresarial como una *co-responsabilidad convencida postconvencional* que está relacionada con la *libertad* y las *posibilidades* que tiene para elegir y decidir la empresa. Tal responsabilidad moral se puede presentar, como plantea G. Enderle, como una *dimensión* que cruza y define el resto de responsabilidades u obligaciones empresariales, como son la económica, la social y la ecológica; por lo que se podría plantear como una *dimensión profunda a todas ellas*.

Por último, el capítulo sexto tratará de mostrar que la teoría de stakeholders puede ser una buena metodología para desarrollar y gestionar esta *responsabilidad moral de la empresa*, siempre y cuando sea reforzado y explicitado su *uso normativo* e integrado con

Introducción

los otros dos usos, *descriptivo* e *instrumental*, estudiados en el capítulo cuarto. En definitiva, este capítulo tiene como objetivo demostrar la tesis planteada al inicio de la misma, que no es otra que el *modelo integral de stakeholders* puede reunir los tres usos de la metodología de stakeholders desde el marco normativo propuesto. Tras un análisis detallado de los enfoques normativos más significativos de la teoría de stakeholders defendidos por N.E. Bowie, R.E. Freeman, T. Donaldson y Th. Dunfee, de la teoría de stakeholders y, tras comprobar que estas propuestas no consiguen delimitar la *legitimidad moral empresarial* o *perspectiva postconvencional* en la praxis empresarial, se propone un nuevo enfoque metodológico: *el modelo integral de stakeholders*. Este modelo se elabora a partir del concepto de *responsabilidad moral empresarial* alcanzado en el capítulo quinto y en el *marco de la ética empresarial integrativa* delimitada en el primer bloque. Este desarrollo se apoyará en una reelaboración del propio concepto de *stakeholder* partiendo de las ideas básicas de la ética discursiva de *interlocutor válido* y *poder comunicativo*.

A lo largo de este tercer bloque se tratará, pues, de demostrar la hipótesis de trabajo planteada al inicio de esta breve introducción que viene a afirmar que la *metodología de stakeholders* requiere de un *punto de vista moral* o explicitación de un criterio de validez moral, y que tal fundamentación normativa de la metodología puede plantearse en términos ético-discursivos. Desde esta propuesta se puede llegar a afirmar que la empresa como institución social necesita y tiene que asumir su *responsabilidad moral empresarial*, y que un modo para desarrollarla en el día a día, en cada decisión y proceso organizacional puede ser el *modelo integral de stakeholders*.

En este sentido, se defenderá que existe la necesidad de la dimensión normativa que nos ofrece la ética discursiva para armonizar los diferentes intereses y para que los stakeholders no sean considerados como simples afectados, sino también como interlocutores válidos y donde el poder a considerar no sea simplemente el poder estratégico sino también el poder comunicativo capaz de generar consensos y proyectos a largo plazo. Con todo ello se pretende expresar que en la empresa existe un espacio para la dimensión ética, y que esta dimensión tiene que ver con los procedimientos, valores y comportamientos que las empresas configuran y crean para dar respuestas éticas desde una perspectiva postconvencional a sus entornos, en definitiva, a sus relaciones con los diferentes stakeholders, tengan el grado de relevancia (*saliencia*) que tengan para la empresa.

Bloque I
Ética y Empresa

Capítulo 1

La Ética Discursiva

El presente capítulo tiene un doble objetivo dentro de esta tesis doctoral, por una parte, explicar y justificar las coordenadas éticas desde las que se desarrolla este trabajo y, por otra parte, centrar y definir lo que significa una perspectiva *postconvencional* o *crítica* que sea capaz de presentarse como un marco para la reflexión acerca de los valores y normas que rigen la actividad empresarial así como de guía para llevar a cabo acciones prudentes, responsables y justas.

Para alcanzar estos dos objetivos los pasos a seguir van a ser los siguientes. En un primer paso se explicitarán las características del ámbito moral acudiendo para tal tarea al lenguaje moral considerando que desde él se podrá dar razón de la responsabilidad moral o co-responsabilidad de la empresa, desde posturas postconvencionales (1.1) Y en un segundo paso se adentrará esta tesis doctoral en la perspectiva de la ética discursiva centrándose principalmente en tres aspectos de la misma, su metodología, los principios de la argumentación y del discurso y las características derivadas de su principio de universalización (1.2).

Con estos dos pasos se tiene la pretensión de mostrar que la ética discursiva ofrece un marco *procedimentalista dialógico* que constituye una perspectiva válida y útil para reflexionar y explicitar las normas, valores y procedimientos que deberían guiar las decisiones y actuaciones en las prácticas empresariales. Una perspectiva postconvencional que presta atención tanto a los aspectos relacionados con el deber de la acción, como a sus consecuencias y el contexto en el que tienen lugar.

1.1. Características del ámbito moral

El objetivo de este apartado es definir las coordenadas éticas desde las que se desarrollará esta tesis doctoral. Para tal fin se abordarán los siguientes aspectos, en primer lugar se tratarán cuestiones introductorias referentes a las características del ámbito moral, estas características se descubrirán a través del lenguaje moral y son la universalidad, la incondicionalidad y la autoobligación. Desde el comienzo se es consciente en este trabajo que esta caracterización del ámbito moral es una apuesta por una determinada teoría ética, por considerar que es una propuesta adecuada para dar razón de la responsabilidad o co-responsabilidad desde posturas postconvencionales de nuestras instituciones empresariales (1.1.1.). En segundo lugar, se adentrará el estudio en el análisis de la estructura y evolución de los juicios morales con el objetivo de conocer los rasgos propios de una perspectiva postconvencional (1.1.2.). Y, en tercer lugar, se abordarán los tipos de discursos con los que la razón práctica se manifiesta con el fin de conocer a qué tipo de discursos corresponden los juicios morales postconvencionales descritos en el apartado anterior (1.1.3.).

1.1.1. La especificidad del ámbito moral

Para llevar a cabo la tarea de delimitar o definir el ámbito moral se va a centrar la atención sobre uno de los fenómenos morales que puede arrojar luz al respecto, el lenguaje moral¹. Para su estudio, la filosofía analítica puede ayudar puesto que muestra que el ser humano utiliza dos tipos de lenguaje. El *lenguaje descriptivo* que describe hechos y nos informa acerca de ellos y el *lenguaje prescriptivo* que orienta la acción. Esta orientación

¹ En el uso del lenguaje moral los vocablos ética y moral son utilizados, normalmente, de modo intercambiable y su etimología tampoco permite distinción. Sin embargo en el nivel filosófico o analítico se tiende a diferenciar ambos términos siguiendo el criterio del nivel de reflexión filosófica que presentan. Así el vocablo ética tiende a ser utilizada como teoría o reflexión teórica, mientras que el vocablo moral apunta a un saber de la vida cotidiana. Ver J.L.L. Aranguren, *Ética*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1958, reimpr.1997, pp.19-26; A. Cortina, *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Tecnos, 1986, 3ª ed. 1992; A. Cortina, *Ética sin moral*, Madrid, Tecnos, 1990, cap.1; V. Camps, "Presentación" en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, Madrid Trotta, pp.11-27 E. Martínez Navarro / A. Cortina, *Ética*, Madrid, Akal, 1996, pp. 9-17 A. Cortina, "El estatuto de la Ética Aplicada", *Isegoría*, vol.13, 1996, p.121; A. Sánchez Vázquez, *Ética*, México, Grijalbo, 1969, pp.22ss; A. Edel/ E. Flower / F.W. O'Connor, *Critique of Applied Ethics. Reflections and Recommendations*, Philadelphia, Temple University Press, 1994, p.25.

puede ser o bien *inmediata* utilizando para ello mandatos o imperativos, entonces es un *lenguaje prescriptivo normativo*; o bien una orientación *indirecta*, por medio de estimaciones y evaluaciones y entonces es un *lenguaje prescriptivo valorativo*. Este lenguaje moral responde, como se verá en el capítulo quinto de esta tesis doctoral, al hecho básico de la libertad del ser humano, pues sólo el ser humano desde su libertad es capaz de responder a su entorno y de ajustarse a él.

Por lenguaje *descriptivo* se entiende aquel que informa o describe sobre cosas. Cada una de las afirmaciones realizadas pueden ser verdaderas o falsas y el oyente puede comprobar si lo son o no. Este tipo de lenguaje no es propiamente moral puesto que no tiene la pretensión de orientar la conducta, sino simplemente de informar sobre cosas o acontecimientos². Y, se entiende que se abandona este tipo de lenguaje para entrar en un lenguaje *prescriptivo* cuando se dan razones sobre algo, por ejemplo de una acción tomada o estrategia aprobada por una empresa, normalmente a requerimiento de otra persona. En ese momento, ya se están realizando valoraciones, se está evaluando, valorando la bondad o la justicia de una y de otra. Las interpretaciones siempre se originan desde alguna perspectiva y en ellas se usa un lenguaje relacional, un tipo de lenguaje particular que es argumentativo y prescriptivo³. Es decir, se ponen las cosas, los acontecimientos descritos en relación unos con otros dando lugar a *interpretaciones* y prescripciones⁴. Éstas son las que interesan desde el punto de vista de la reflexión de la teoría moral, pues se considera

² Cf. al respecto A. Cortina / J. Escamez / E. Pérez-Delgado/ V. Mestre Escrivá, *Un mundo de valores*, Valencia, Generalitat Valenciana, 1996, pp.4-6; también M.T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Barcelona, Paidós, 1992 y M.T. Brown, *The ethical process. An approach to controversial issues*, New Jersey, Prentice Hall, 1996, 2ª ed.1999.

³Cf. al respecto del uso argumentativo del lenguaje V. Camps, *Ética, retórica y poética*, Madrid, Alianza, 1988; S.E. Toulmin, *The uses of argument*, New York, Cambridge University Press, 1957 y S.E. Toulmin, *El puesto de la razón en la ética*, Madrid, Alianza Universidad, 1979; M.T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, op.cit.

⁴ De la distinción entre hechos y cosas, se ha ocupado J. Habermas quien define las *cosas* y los *acontecimientos* como ‘algo en el mundo’, es decir, que son algo que se puede experimentar o tratar. Son objetos de una posible experiencia o de acciones que están apoyadas en la experiencia. Por su parte, los *hechos* son estados de las cosas que son expresados por los sujetos mediante enunciados. Es decir, los hechos son interpretaciones que se refieren a cosas y que tienen la pretensión de ser verdaderos, es decir, todo hecho tiene pretensión de verdad. En este sentido, es sobre los hechos, sobre las interpretaciones de las cosas, sobre lo que puede existir desacuerdo. Pues los acontecimientos están ahí, es posible verificar si son tal y como se cuentan o no. Pero sobre las interpretaciones de las cosas es sobre lo que se ha establecido el desacuerdo. Ver al respecto de la distinción habermasiana entre hechos y cosas J. Habermas, *Conocimiento e interés*, Madrid, Taurus, 1982, 1ª reimpr.1989, pp.310-316.

que los rasgos o características del ámbito moral se pueden reconstruir a partir del estudio del lenguaje prescriptivo⁵.

Con el *lenguaje prescriptivo* se trata de orientar sobre la acción a seguir, bien por medio de valoraciones o bien por medio de mandatos, a continuación se abordan estas dos formas que adopta⁶. En el primer caso, el *lenguaje prescriptivo valorativo o evaluativo*, se sustenta en juicios de valor que emiten una orientación del actuar. Es decir, son valoraciones que le permiten al ser humano ajustarse a su entorno, acondicionar el mundo que le rodea para vivir en él. Así los valores quedan definidos como las formas con las que las personas ven el mundo; son, por tanto, interpretaciones de las cosas y son evaluativos⁷.

El ámbito del lenguaje prescriptivo valorativo no se reduce a una mera cuestión subjetiva, pues como se esfuerzan por defender algunas corrientes críticas éticas, todo subjetivismo tiene sus límites y las sociedades muestran que hay cuestiones que son intolerables por inhumanas⁸; al igual que otras pueden presentarse como *deseables* o *aspirables* por considerarlas humanas. Aunque esto último no implica que sean prescriptivas normativas, es decir, de obligado cumplimiento o *exigibles* en forma de mandatos. En esta línea se encuentra la propuesta de A. Cortina de construir una *antropología de la valoración*, es decir, descubrir qué valores son morales y podrían resultar una doctrina de la virtud adecuada a la ética discursiva, que se constituye como *antroponimia*. Así se mantendría la complementariedad entre el universalismo de las normas y el particularismo de las virtudes. Pero siempre y cuando sean virtudes morales, es decir, virtudes que sean *conditio sine qua non* de la humanidad personal⁹.

⁵ Cf. al respecto de este modo de proceder J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península, 1985, 2ªed.1991, pp. 59-76; J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, Barcelona, Paidós, 1999, pp. 29-81.

⁶ Cf. A. Cortina, “¿Qué son los valores” en A. Cortina / J. Escamez / E. Pérez-Delgado/ V. Mestre Escrivá, *Un mundo de valores*, op.cit. pp.1-13.

⁷ Cf. *Ibid.*, especialmente los capítulos 1 y 2.

⁸ Esta tesis ha sido abordada en numerosos estudios por A. Cortina, tratando de mostrar como el subjetivismo o relativismo moral no es la respuesta a la altura de nuestros tiempos y que existe también cuando hablamos de valores morales unos límites que quedan establecidos según su posición o promoción de la dignidad humana. Por ejemplo, A. Cortina, *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid, Alianza, 1997, p.228.

⁹ Esta propuesta fue formulada y defendida por J. Conill en las *II. Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*, Benicasim, Octubre, 2001. Manteniendo que en la determinación o configuración de un ámbito moral no sólo debieran incluirse las cuestiones *exigibles* sino también, con su propia caracterización por la importancia que tiene en la configuración de los exigibles, *lo aspirable* aunque no exigible. Para la propuesta de Cortina ver A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp.207ss, también A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 1993, pp.192-194.

Por ejemplo, la reacción que provoca en la gente corriente el conocimiento de ciertas actuaciones empresariales es una prueba de esos límites. Si se procede a un análisis de mayor profundidad del lenguaje utilizado por cualquiera de nosotros frente a situaciones como el conocer que existe trabajo infantil, se puede observar cómo se considera que los valores son cualidades reales que *están* en las empresas, instituciones, personas, sistemas políticos y cosas, y les acompañan adjetivándolos¹⁰.

Para distinguir los valores morales de otros tipos de valores se puede acudir a su contenido y tras su análisis se descubre que éstos se distinguen porque se eligen como *deseables* para sí mismos y se desean también para los demás; porque se pueden *apropiar por parte de las personas* y porque *reflejan la humanidad o deshumanidad*. Es decir, los valores morales son valores que un sujeto considera como positivos y que pretende alcanzar no sólo para sí sino para todos, y del que puede realizar una apropiación¹¹. En esta línea los límites del subjetivismo y del relativismo moral se encuentran en la humanización o deshumanización que las propuestas conllevan¹².

La conducta adecuada por parte de las personas y las instituciones con respecto a los valores morales será la de respetarlos donde existan, defenderlos cuando estén en dificultades y encarnarlos allí donde los que dominan son los valores negativos. Así humanizar significa potenciar el *valor absoluto* del ser humano, porque es valioso en sí mismo, mientras que deshumanizar significa instrumentalizar a esos mismos seres y convertirlos en *valores relativos a otros*¹³.

En definitiva, el *lenguaje prescriptivo evaluativo* permite a los sujetos valorar en sus sociedades de modo positivo o negativo a las personas, las instituciones, los sistemas y las cosas, puesto que en ellos están los valores, las interpretaciones que como personas e instituciones realizan. Con este tipo de lenguaje se está describiendo la *moralidad* de una

¹⁰ Cf. A. Cortina, “¿Qué son los valores” en A. Cortina / J. Escamez / E. Pérez-Delgado/ V. Mestre Escrivá, *Un mundo de valores*, op.cit., pp.8ss.

¹¹ Es bien sabido que existen diferentes propuestas de categorías de valores, aspecto que no se puede tratar en esta tesis doctoral con detenimiento, por lo que se deja constancia de la existencia de variedad de tipos de valores y que su distinción depende de su contenido. Por este motivo, se ha seguido la propuesta de Cortina, por considerar que muestra con suficiencia esta variedad y distinción en A. Cortina, “Los valores morales ¿qué hace moral un valor?” en A. Cortina / J. Escamez / E. Pérez-Delgado/ V. Mestre Escrivá, *Un mundo de valores*, op.cit., pp.15-26. Ella elabora su propuesta a partir del estudio de M. Scheler y J. Ortega y Gasset.

¹² Cf. M.T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, op.cit., especialmente capítulo 2; A. Cortina, “Los valores morales ¿qué hace moral un valor?” en A. Cortina / J. Escamez / E. Pérez-Delgado/ V. Mestre Escrivá, *Un mundo de valores*, op.cit., p.21ss.

¹³ Cf. A. Cortina, op.cit., p.17.

sociedad, empresa o persona. La apropiación de valores desde la libertad, y siendo conscientes de ellos, dota al ser humano y a la empresa de su carácter propio y de una imagen de lo que es y quiere ser. Es, por tanto, el *contenido de la moralidad*, el contenido de *lo moral*, lo que se expresa con este lenguaje prescriptivo valorativo, que no orienta indirectamente sino directamente a través de sus recomendaciones y propuestas pero que no es exigible solo *aspirable* o *invitante*¹⁴.

Por su parte, el *lenguaje prescriptivo normativo* se sustenta en afirmaciones que tienen carácter de mandatos o normas con pretensión de orientar la conducta de los sujetos de modo directo. Las normas son síntesis de los diferentes valores y constituyen una expectativa recíproca de comportamiento, aquello que se espera y que además es acción. También en las normas se encuentran distintos tipos, así se puede hablar de normas sociales, legales, religiosas o normas morales que se diferencian unas de otras dependiendo de quién las emite, el tipo de obligación que generan, de su alcance de aplicación y de los tribunales ante los que se debe responder por su cumplimiento o incumplimiento. Una propuesta tipológica y de análisis completa, en este sentido, nos la ofrece A. Cortina¹⁵:

¹⁴ En este sentido se presenta la propuesta de Ética Cívica de A. Cortina que elabora en dos niveles. El primer que denomina 'ética de máximos' que apunta a las prescripciones valorativas y, por tanto, a propuestas de valores deseables o que invitan al ser humano a ser realizadas y, un segundo nivel; de 'ética de mínimos', referida a las conclusiones compartidas y que son mandatos o normas exigibles para cualquier persona que quiera comportarse racionalmente a la altura de una conciencia moral postconvencional y crítica. Ver A. Cortina, *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, op.cit., pp.63; A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., pp.195-210; A. Cortina, *Ética civil y religión*, Madrid, PPC, 1995, pp. 53-109.

¹⁵ Elaborado a partir de A. Cortina, *Ética de la Sociedad Civil*, Madrid, Anaya, 1994, pp. 73-76; A. Cortina, *El quehacer ético. Guía para la educación moral*, Madrid, Santillana Aula XXI, 1996, pp. 30-36; E. Martínez Navarro, E. / A. Cortina, *Ética*, op.cit., pp.40-49; D. García-Marzá, *Ética de la justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, Madrid, Tecnos, 1992, pp.164-165.

Tipo de norma	Quién promulga el mandato	Cuál es el carácter de la obligación	De quién se puede esperar obediencia	Ante quién se responde
Legal o jurídica	El cuerpo legislativo legitimado para ello. El Estado	- Externa - Coactiva	Todos los que definan el sistema legal como ciudadanos o como sometidos a la jurisdicción estatal	Ante los tribunales, es decir, el Estado
Social o de trato social, cortesía o urbanidad	La sociedad a través de las tradiciones, costumbres y hábitos heredados	- Externa - Moderadamente coactiva	Todos los miembros de la sociedad en cuestión	Ante la sociedad circundante (vecinos, compañeros, clientes, etcétera)
Moral	La persona, a partir de diversas fuentes, un código determinado de principios, normas y valores, personalmente asumido	- Interna, en conciencia - No coactiva - Ultimidad (referencia última para orientar la propia conducta)	Cada persona se considera a sí misma destinataria de las normas que reconoce en conciencia	Ante la propia conciencia personal (sí mismo)
Religiosa	Dios, a través de revelación y magisterio	- Interna, en conciencia - No coactiva - Ultimidad	Los creyentes	Ante la divinidad correspondiente

A través de esta propuesta se puede ver que el lenguaje prescriptivo normativo moral remite a normas o criterios que tiene la pretensión de ser válidas para todo el mundo, es decir, que todo el mundo debería seguir, independientemente del *carácter* o *ethos* concreto que tenga y, por tanto, no son cuestiones ya *invitantes* o *aspirables* sino que las normas morales son aquellas que son *exigibles*. No se trata de normas relativas o subjetivas sino de normas absolutas que pretenden ser válidas para todo el mundo. En definitiva, son normas que cuando se examinan detenidamente todas las personas querrían para sí y para los demás porque humanizan, son normas que tienen *carácter incondicional*.

Este rasgo de incondicionalidad remite a la posibilidad de *universalizar* el contenido del lenguaje prescriptivo normativo moral. Es decir, que la norma moral podría ser aceptada por todas aquellas personas a las que se les preguntará si querrían esa norma para sí y para su sociedad. El lenguaje moral, en su forma prescriptiva normativa, apunta a una *universalización* de la norma que propone. Otro rasgo, es que tales normas *se apropian voluntariamente y libremente*. Tiene que darse una adhesión voluntaria a la norma. Y puesto que sólo los seres humanos están dotados de lenguaje, las prescripciones normativas morales sólo pueden estar referidas a los seres humanos –individual o colectivamente–.

En resumen, se puede decir que el ser humano en su ajustamiento al entorno social y natural desarrolla una segunda naturaleza –*ethos* o *carácter*– que viene dada por

la valoración que hace su entorno a través de valores y del establecimiento de normas. Los valores y normas morales se diferencian porque los primeros son deseables mientras que las segundas son exigibles a cualquier ser humano para ser considerado moral. En definitiva, se mantiene que el ámbito moral está configurado por valores morales que únicamente son deseables, pero de los que no se puede prescindir; y unas normas morales que son exigibles y que poseen los rasgos, por tanto, de tener o pretender autoobligación, universalidad e incondicionalidad.

La *auto-obligación* del ámbito moral apunta que el sujeto -persona o institución- moral sigue normas o persigue valores que acepta siempre y las sigue de forma voluntaria, autónoma y libre. Se produce una adhesión del personal e interna (voluntaria y libre) a las normas de la moral¹⁶. Es decir, no es por imposición o coacción, sino por la convicción íntima de aceptación de las normas que la sociedad establece y autoriza¹⁷. El ser humano puede no cumplir esas normas, pero para poder llamársele inmoral es necesario que el incumplimiento se haya dado con conciencia de trasgresión de la norma y con posibilidad de optar por una alternativa, es decir, con libertad de elección y, por lo tanto, desde su propia voluntariedad.

La característica de *universalidad* del ámbito moral significa que cualquier norma tiene la pretensión de ser válida para todos los seres humanos, no que todas las personas tengan las mismas normas. El lenguaje es medio a través del cual el ser humano es capaz por una parte de configurar su cosmovisión y, además, es el instrumento mediante el que el ser humano entra en relación con los demás miembros de la sociedad. Puesto que todo ser humano posee estas mismas estructuras del lenguaje, es decir, es un rasgo universal aplicable a todo ser humano, se puede decir que el ser humano es capaz de formar intersubjetivamente su voluntad desde la universalidad de las estructuras del lenguaje¹⁸. Por tanto, en la relación que existe entre el individuo y la sociedad en la que se inserta se establecen diálogos que tienen pretensiones de universalidad, en el sentido de que son normas que no varían por razón de los espacios sociales y los tiempos históricos. De este modo el ser humano cuando lleva a cabo *un acto de habla*, pretende validez pero no sólo para sí mismo, sino que entabla un compromiso y una responsabilidad por su

¹⁶ J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., p.44.

¹⁷ Cf. al respecto G.H. Mead, *Espíritu, persona y sociedad*, Paidós, Buenos Aires, 1972, y J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., pp.39-44.

¹⁸ Cf. J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 85-98.

manifestación –con su generación y con las futuras generaciones-; y, por ende, se le podrán exigir razones o justificaciones en cualquier momento y lugar, porque al considerar que deben ser para *todos* los hombres, no dependerán de lugares o momentos concretos, son incondicionales.

Esta *incondicionalidad* se deberá exigir en la pregunta por la justicia y solidaridad que se da en el hecho o fenómeno moral, pero no en la pregunta por la vida buena que también existe en el hecho moral en segundo término, pues el ideal de la vida buena de una sociedad puede darse sin que se den unos mínimos de justicia y solidaridad. Sin embargo, cuando en cualquier parte del mundo se denuncia a alguien o algo por injusto, se están elevando las razones de justicia y cuidado, y el ser humano “se siente impelido a intesubjetivarlo”¹⁹. Mientras que si es una cuestión de felicidad la que se tiene por mejor, nada impele o exige intesubjetivarlo²⁰.

En este sentido se puede decir que la moralidad o el hecho moral es una parte constitutiva de la vida individual y colectiva de las personas. Y que cuando valores o normas de ese ámbito moral entran en disputa o conflicto, entonces se hace necesaria una reflexión ética²¹, que trate de ofrecer alcanzar *principios morales*, tercer elemento del ámbito moral, es decir, criterios que permitan enjuiciar de modo imparcial las situaciones en las que se producen tales conflictos. Por tanto, una de las tareas de la ética es la de ofrecer criterios desde los que poder reconocer la justicia de una norma o valor²².

Tras esta reflexión acerca del ámbito moral y de sus características cabe concluir haciendo mención de las tareas que se le pueden asignar a la filosofía moral o teoría ética. En este sentido, diferentes pensadores contemporáneos, entre ellos K.O. Apel y A. Cortina, defienden una triple función de la teoría ética como parte de la reflexión

¹⁹ A. Cortina, *Ética de la Sociedad Civil*, op.cit., p.55.

²⁰ Cf. J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 80 ss; J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., pp.58-59.

²¹ Cf. A. Edel / E. Flower / F.W. O'Connor, *Critique of Applied Ethics. Reflections and Recommendations*, op.cit., p. 23 ss.; E.R. Winkler / J.R. Coombs, “Introduction” in E.R. Winkler / J.R. Coombs, (eds.), *Applied Ethics: A reader*, Cambridge, Basil Blackwell, 1993, pp.1-8; E.R. Winkler, “Overview. Applied Ethics” in *Encyclopedia of Applied Ethics*, vol.1, 1998, pp.191-196; T. Dare, “Challenges to applied ethics” in op.cit., pp.183-190.

²² Cf. D. García-Marzá, “La ética discursiva como ética aplicada: apuntes para una propuesta de ética empresarial dialógica”, *I. Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*, Morella, Julio, 2000, manuscrito, p.13.

filosófica²³. En primer lugar, *aclarar qué es lo moral*, lo que significa explicitar en qué consiste la moral y sus características; tarea abordada en este apartado. En segundo lugar, *fundamentar la moral*, es decir, dar razón de por qué hay moral; de esta función se ocupará el último apartado de este capítulo en el que se explica de qué modo la ética discursiva ofrece interpretación o fundamentación del mismo. Y, la tercera tarea, aplicar a los distintos ámbitos de la vida social los resultados de las dos primeras (ética aplicada), centro del estudio del siguiente capítulo. El estudio de aplicación evidenciará la necesidad de una perspectiva crítica o postconvencional que permita enjuiciar desde el punto de vista moral la actividad empresarial.

1.1.2. Desarrollo del juicio moral

Hasta el momento se ha visto que es a través del lenguaje prescriptivo - evaluativo y normativo- como se establecen juicios morales. El lenguaje prescriptivo permite, mediante el análisis del contenido sobre lo que se discute, delimitar el ámbito de lo propiamente moral -deber ser o exigibilidad de normas y la aspirabilidad de valores-. Un estudio del contenido del lenguaje prescriptivo permite explicitar las razones que acompañan a los juicios morales y en ese sentido llegar a reconstruir el ámbito moral (deber ser) y distinguirlo analíticamente de lo que socialmente funciona o se observa²⁴.

Un estudio del lenguaje prescriptivo puede poner de manifiesto que existen diferentes niveles de desarrollo del juicio moral, y que sólo en el último de los niveles *el sujeto* es capaz de distinguir entre *vigencia social* y *validez moral*. Capacidad necesaria para la configuración de una ética empresarial postconvencional a la altura del pluralismo ético de nuestras sociedades y de la internacionalización de nuestras empresas.

²³ Cf. en K-O. Apel, *Teoría de la verdad y Ética del discurso*, Barcelona, Paidós, I.C.E.|U.A.B., 1991, pp. 147-184, A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp. 40-41, A. Cortina, *El quehacer ético. Guía para la educación moral*, op.cit., pp. 52 y E. Martínez Navarro / A. Cortina, *Ética*, op.cit., p.23; D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., pp.172ss.

²⁴ Cf. al respecto a la defensa de una posición cognitivista para la teoría moral J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 98-99.

Para realizar esta aproximación a la evolución y características de los juicios morales se seguirán los pasos de L. Kohlberg y J. Habermas, quienes han trabajado ambos aspectos de los juicios morales en sus teorías del desarrollo del juicio moral²⁵.

Ambas teorías comparten el estar aliadas en las filas del cognitivismo, es decir, parten del supuesto básico que afirma que la facultad de la razón reside en el lenguaje, y que es en el lenguaje donde anida la capacidad o facultad que tiene todo ser humano para diferenciar o para afirmar ‘*eso es justo*’ o ‘*eso es injusto*’. En definitiva, postulan que la capacidad para poder distinguir entre *lo que hay* y lo que *debería haber* reside en el propio lenguaje, en los discursos que el sujeto elabora y en los juicios y razones que emite y esgrime dentro de los discursos. Como señala J. Habermas la idea de imparcialidad o de punto de vista moral, en las teorías cognitivistas, se entiende como enraizada en las estructuras de la misma comunicación; es el telos del lenguaje, y no es preciso que se introduzca en ella como un contenido normativo supletorio, sólo hay que reconstruirlas y explicitarlas²⁶.

El objetivo es mostrar, por una parte, que los juicios morales vienen acompañados por una exigencia de universalidad e imparcialidad y, por otra parte, que existe un aprendizaje moral, es decir, que no se nace –ni como individuo ni como sociedad- con exigencias de universalidad, sino que éstas se configuran a lo largo de la vida personal y de la historia de los pueblos²⁷. Para alcanzar este objetivo se presentarán, en primer lugar, la pretensión básica del proyecto de investigación de L. Kohlberg y la metodología empleada para tal investigación; en segundo lugar, los rasgos que caracterizan los niveles del desarrollo del juicio moral; y, en tercer lugar, la reformulación en términos discursivos realizado por J. Habermas.

²⁵ Cf. al respecto de la teoría de la evolución social, J. Habermas, *Reconstrucción del Materialismo Histórico*, Madrid, Taurus, 1981, 2ª reimpr.1983, pp. 57-83; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 135-219; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, Madrid, Trotta, 2000, pp. 55-82; L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral*, Bilbao, Desclée de Brouwer, 1992; A. Cortina, *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, op.cit., pp.107-139; D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, op.cit., pp.22-27; J.M. Lozano, “Ética de les organitzacions o ètica en les organitzacions: ¿Contradició o joc de paraules?” en *Papers ESADE*, n° 96, 1993.

²⁶ Cf. al respecto de la reconstrucción de un contenido normativo de la idea de entendimiento implícito en los lenguajes y en las comunicaciones J. Habermas, *Ensayos filosóficos*, Barcelona, Edicions 62, 1988, p.154-155.

²⁷ La tesis de J. Habermas es que tal evolución del juicio moral se puede reconstruir a posterior y que sigue una lógica de progreso moral, a esta tesis se le ha denominado Teoría de la Evolución Social, para profundizar en ella J. Habermas, *La reconstrucción del materialismo histórico*, op.cit., pp.68-69; J.

El proyecto de investigación que desarrolló L. Kohlberg tiene como objetivo principal mostrar cómo el desarrollo cognitivo de las personas discurría de modo paralelo a un desarrollo moral, o dicho en otras palabras, que el proceso de maduración moral se encuentra en estrecha relación con los estadios del área cognitiva y su estructuración por edades²⁸. Su hipótesis de trabajo afirma que las dimensiones cognoscitivas del juicio moral definen el desarrollo evolutivo moral y su idea básica es que el razonamiento moral es un proceso autónomo racional. No niega que tal proceso puede estar influido por el entorno y el afecto, pero mantiene que es en gran medida independiente de ellos²⁹.

Para demostrar su hipótesis se basa en los discursos o argumentaciones que las personas emiten acerca de cuestiones o dilemas morales. Kohlberg idea una metodología basada en dilemas morales ante los que los sujetos tenían que emitir un juicio moral. El interés no está en el juicio que emiten, sino en el razonamiento que les lleve a dar una respuesta concreta³⁰. De este modo, la respuesta a los dilemas morales que el investigador les propone es libre y, a partir del estudio de las respuestas que aportan los sujetos, Kohlberg elabora su teoría que afirma que los hombres desde la niñez hasta su madurez pasan por tres niveles distintos de desarrollo del juicio moral.

En sus investigaciones Kohlberg entiende y define el *juicio moral* como un proceso cognitivo por el cual en una situación determinada los seres humanos seleccionan y ordenan los elementos relevantes, reflexionan y/o jerarquizan de acuerdo

Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit.; A. Cortina, *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, op.cit., pp.107-139.

²⁸ Cf. L. Kohlberg / K. Kauffman, "Theoretical Introduction to the Measurement of Moral Judgement" en A. Colby / L. Kohlberg / B. Speicher / A. Hewer / D. Candee / J. Gibbs / C. Power, *The measurement of Moral Judgment. vol. I Theoretical foundations and research validation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987, reimpr.1990, pp. 1-61; J. Rubio Carracedo, "La psicología moral (de Piaget a Kohlberg)" en V. Camps (ed.), *Historia de la ética. La ética Contemporánea. Vol.III*, Barcelona, Crítica, 2000, p.498-506; J.M. Lozano, "Ética de las organizaciones o ética en las organizaciones: ¿Contradicción o juego de palabras?", *Papers ESADE*, op.cit., pp.4-11.

²⁹ J. Kohlberg reconoce en sus escritos los factores sociales, culturales emocionales y afectivos tienen repercusión sobre el desarrollo del juicio moral, aunque considera que en la conformación de la conciencia lo que es central es la evolución en el modo de razonar acerca de las cuestiones morales y de juzgar sobre ellas. Ver L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral*, op.cit., pp.64-72; R. Hersh / J. Reimer / D. Paolitto, *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*, Madrid, Narcea, 1988, reimpr.1997, pp.44-45.

³⁰ En un principio Kohlberg para estudiar el juicio moral siguió la metodología piagetiana. El cambio de metodología se produjo porque Kohlberg consideró la hipótesis de que el juicio indirecto no era suficiente para convencer a una persona para que revelara sus pensamientos. Era necesario desarrollar una metodología que implicará la elaboración de juicios conscientes sobre conflictos o dilemas morales hipotéticos. Ver L. Kohlberg el libro de R. Hersh / J. Reimer / D. Paolitto, *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*, op.cit., pp. 27ss.

con los valores con los que optarán normalmente y tomarán una decisión. Por tanto, lo importante o relevante para conocer cómo se desarrolla tal juicio moral desde la niñez a la madurez cognitiva reside en su modo de razonar acerca no sólo de lo que *es* correcto sino de lo que *debería serlo*, es decir, de las prescripciones que realiza³¹.

Las características de los juicios morales según Kohlberg son, en primer lugar, que son juicios sobre valores no sobre cosas; son juicios de valor. En segundo lugar, que son juicios sociales porque implican siempre a otras personas. En tercer lugar, son juicios prescriptivos normativos o evaluativos, juicios de deber, de derechos y responsabilidades más que juicios de preferencias subjetivas. Esta naturaleza prescriptiva hace o implica que sean juicios que obligan directamente a actuar en determinada dirección. Es decir, aunque no diga exactamente qué hay que hacer sí que orienta sobre la dirección a emprender³².

Los resultados del proyecto de investigación de Kohlberg, en su versión definitiva del desarrollo del juicio moral³³, se muestran en tres niveles³⁴ y seis estadios en la evolución moral de las personas, que tienen su correspondencia con distintos niveles cognitivos³⁵.

³¹ Cf. acerca de su concepción del juicio moral L. Kohlberg / K. Kauffman, "Theoretical Introduction to the Measurement of Moral Judgement" en A. Colby et. al., *The measurement of Moral Judgment. vol. I Theoretical foundations and research validation*, op.cit., pp. 9-12; R. Hersh / J. Reimer / D. Paolitto, *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*, op.cit., pp. 45-47; J. M. Lozano, "Ètica de les organitzacions o ètica en les organitzacions: ¿Contradicció o joc de paraules?" en *Papers ESADE*, op.cit., p. 4.

³² Cf. al respecto L. Kohlberg / K. Kauffman, "Theoretical Introduction to the Measurement of Moral Judgement" en A. Colby et.al., *The measurement of Moral Judgment. vol.I Theoretical foundations and research validation*, op.cit., pp. 9-10.

³³ La última versión de su modelo de desarrollo del juicio moral data de 1987; presentando pequeñas variantes de interpretación de los estadios con respecto a 1976, cuando formuló una visión más cerrada de su modelo. La versión de 1976 puede encontrarse en L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral*, op.cit., pp. 185-214; y la última versión de su modelo que data de 1987 puede verse reflejada en L. Kohlberg / K. Kauffman, "Theoretical Introduction to the Measurement of Moral Judgement" en A. Colby et.al., *The measurement of Moral Judgment. vol.I Theoretical foundations and research validation*, op.cit., pp. 1-61.

³⁴ En su versión de 1987, incluye un nivel intermedio o de transición entre el nivel convencional y postconvencional. Este nivel no posee categoría de nivel independiente, pues su contenido es de transición. Es una perspectiva en la que el sujeto se sitúa fuera de su propia sociedad y se considera como un sujeto que toma sus decisiones sin un compromiso general o contrato con la sociedad; se caracteriza por un escepticismo-relativismo ético y por un egocentrismo moral al que Kohlberg denominó 'inconsistencia interna'. Ver L. Kohlberg / K. Kauffman, "Theoretical Introduction to the Measurement of Moral Judgement" en A. Colby et.al., *The measurement of Moral Judgment. vol.I Theoretical foundations and research validation*, op.cit., p. 38; R. Hersh, / J. Reimer, / D. Paolitto, *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*, op.cit., pp. 66-67 y J. Rubio Carracedo, "La psicología moral (de Piaget a Kohlberg)" en V. Camps (ed.), *Historia de la ética. La ética Contemporánea. Vol.III*, op.cit., p.415-516.

³⁵ Cf. al respecto de la definición y descripción de los niveles y estadios de la teoría del desarrollo moral del juicio de L. Kohlberg en L. Kohlberg, "From Is to Ought" en Th. Mishel (ed.), *Cognitive Development and Epistemology*, New York, Academic Press, 1971, pp. 151-236; L. Kohlberg, *Psicología del*

Los *niveles* son perspectivas socio-morales que el sujeto va desarrollando a lo largo de su vida. Constituyen así el punto de vista desde el cual un sujeto (individual o colectivo) piensa su relación entre él y la sociedad en el nivel de las reglas morales y las expectativas morales. En esa relación los *niveles* son las estructuras de la conciencia moral del sujeto donde reside la capacidad para la resolución de problemas. Es decir, definen las perspectivas de razonamiento que el sujeto adopta con relación a las normas morales de la sociedad. En palabras de Kohlberg,

*“La idea de perspectiva socio-moral, se refiere al punto de vista que el individuo toma al definir los hechos sociales y los valores socio morales, o ‘deberes’”*³⁶

En su investigación Kohlberg demostró la existencia empírica de tres niveles que expresan tres perspectivas socio-morales³⁷ y que se correlacionan con un desarrollo cognitivo del sujeto que fue estudiado ya por J. Piaget³⁸. Estos niveles muestran como nuestra razón práctica se desarrolla y evoluciona hasta alcanzar una ‘perspectiva moral desarrollada’ que implica ya el nivel postconvencional. Sólo el tercer nivel permite sobrepasar la convencionalidad de los juicios. Los niveles son los siguientes³⁹:

En el *nivel preconvencional*, la perspectiva del sujeto es la del sujeto que piensa en su propio interés y en los intereses de otros individuos, únicamente en la medida que esos otros intereses interfieren en el suyo propio. El sujeto en este nivel es receptivo a las normas culturales y a las etiquetas de bueno y malo, justo o injusto, pero interpreta estas etiquetas en función bien sea de las consecuencias físicas o hedonistas de la acción

desarrollo moral, op.cit.; L. Kohlberg / K. Kauffman, “Theoretical Introduction to the Measurement of Moral Judgement” en A. Colby et.al., *The measurement of Moral Judgment. vol. I Theoretical foundations and research validation*, op.cit., pp. 1-61; L. Kohlberg, *Essays on Moral Development*, vol. I, San Francisco, 1981, pp. 409ss. También en J. Habermas, *La reconstrucción del materialismo histórico*, op.cit., pp.68-69; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 145-148; J. Rubio Carracedo, “La psicología moral (de Piaget a Kohlberg)” en V. Camps (ed.), *Historia de la ética. La ética Contemporánea. Vol.III*, op.cit., p.501-504; J.M. Lozano, “Ètica de les organitzacions o ètica en les organitzacions: ¿Contradició o joc de paraules?” en *Papers ESADE*, op.cit., p.5-6.

³⁶ L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral*, op.cit., p.190.

³⁷ Kohlberg sigue el trabajo desarrollado por R.L. Selman en “The development of social-cognitive Understanding: A Guide to education and clinical practice” in T. Lickona, (ed.), *Moral development and behavior: Theory Research and social Issues*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1976. Pero a diferencia de Selman considera que el desarrollo de la conciencia moral no sólo depende de la perspectiva social, sino también del tipo de razones que se esgriman a favor de un juicio moral. Cf. L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral*, op.cit., p.190.

³⁸ Cf. J. Piaget, *El criterio moral en el niño*, Barcelona, Martínez Roca, 1984; B. Inhelder / J. Piaget, *De la lógica del niño a la lógica del adolescente*, Barcelona, Paidós Psicología Evolutiva, 1985; R. Hersh, / J. Reimer, / D. Paolitto, *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*, op.cit.

(castigo, recompensa, intercambio de favores) o bien del poder físico o de sanción de aquellos que emiten las normas y las etiquetas, por ejemplo la autoridad. Y las normas son externas completamente al sujeto las sigue por el bien o mal que le producen a él/ella.

En el *nivel convencional*, el sujeto puede tener un interés por la aprobación social o un interés por la lealtad a las personas, grupos y autoridad o un interés por el bienestar de otros y de la sociedad para emitir un juicio determinado en un dilema planteado. Es decir, las razones que esgrime para emitir su juicio tienen que ver con un punto de vista compartido por los participantes de una relación o grupo. Este sujeto es capaz de subordinar sus propias necesidades o las de otros a los puntos de vista y necesidades del grupo o relación compartida.

En este nivel el sujeto considera que el mantenimiento de las expectativas de la familia, el grupo o la nación del individuo es algo valioso en sí mismo. La actitud no es solamente de *conformidad* con las expectativas personales y el orden social, sino de lealtad hacia él, de *mantenimiento*, apoyo y justificación activos del orden y de identificación con las personas o el grupo que en él participan. Así pues el sujeto respeta las normas de su sociedad porque entiende que son convenciones útiles que permiten el establecimiento y mantenimiento de un orden social que consideran importante.

En el *nivel postconvencional o de principios* el sujeto mantiene una perspectiva que le permite enjuiciar la sociedad a la que pertenece al elaborar sus juicios morales. Aquí se toma también al sujeto como *individuo*, es decir, el punto de vista es individual (como en el nivel preconvencional) aunque ahora puede ser universal; es el de cualquier sujeto moral racional. El sujeto, individual o colectivo, es consciente de la perspectiva de ser miembro de una sociedad, pero se cuestiona y redefine en términos de una perspectiva moral individual, de manera que las obligaciones sociales se definen en formas que se pueden justificar a cualquier individuo moral. Esta perspectiva está situada *más allá* o *anterior* a la sociedad, pues escoge las reglas y cree que son válidas para todo ser racional independientemente de la sociedad a la que pertenezca⁴⁰.

Así, se puede observar como la utilización de palabras como *derechos o moralmente correcto o conciencia* no implican necesariamente la referencia a una

³⁹ Cf. al respecto de los intereses y modos de razonar que corresponden a cada nivel L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral*, op.cit., pp.190-195.

⁴⁰ Cf. Ibid., pp.192ss.

perspectiva postconvencional. Los términos moralidad y conciencia pueden usarse para referirse a normas y valores de grupos que están en conflicto con las leyes civiles o con las reglas del grupo mayoritario. Por ejemplo, una empresa multinacional puede decir que va a desarrollar una política corporativa conducente a cumplir con los acuerdos de Kyoto para la reducción de gases contaminantes por motivos de ‘conciencia’. Pero al ahondar en esta afirmación se encuentra que esos motivos de conciencia aluden a que el Consejo de Administración tiene unas creencias religiosas que mantienen el principio de la reencarnación; por lo que el consejo considera que algún día puede que se reencarne su espíritu en algún elemento de la naturaleza y por este motivo, ante el peligro que suponen las emisiones de gases para la naturaleza y la posible destrucción del planeta llegan a la conclusión que no apoyar los principios de Kyoto significa propiciar de algún modo la ruptura del *ciclo vital* con lo cual no podrían reencarnarse⁴¹.

Por lo tanto, en este nivel el sujeto realiza un claro esfuerzo por definir los valores y los principios morales que tienen validez y aplicación con independencia de la autoridad de los grupos o personas que mantienen tales principios y con independencia de la identificación del individuo con tales grupos. Es decir, las decisiones morales se generan a partir de valores, normas o principios que son (o podrían ser) aceptables por todos los individuos que componen o crean una sociedad con el designio de tener prácticas equitativas y beneficiosas⁴².

Queda de este modo establecido que la perspectiva moral se define a partir de las razones del sujeto, de su razonamiento, de *por qué* algo está bien o mal. Y cuando el sujeto se da cuenta que hay un *punto de vista moral* y legal en conflicto le concede prioridad al primero sobre el segundo. Es decir, le concede prioridad al reconocimiento de las obligaciones morales⁴³.

⁴¹ Cf. Ibid., p.192.

⁴² Cada uno de estos *niveles* está configurado por dos *estadios*, es decir, existen 6 estadios en total en la evolución del juicio moral. Cada uno de esos estadios expresa criterios mediante los que el sujeto emite su juicio preconvencional, convencional o postconvencional. La teoría de Kohlberg es que dentro de cada nivel existe también una evolución marcada por los criterios. Para esta investigación la descripción de los estadios no cobra relevancia porque lo que interesa conocer, como ya se expuso, es que es posible emitir juicios morales, es decir postconvencionales referentes a normas y valores. Y con la explicación de los niveles o perspectivas socio-morales que adoptan los sujetos apoyados en las bases empíricas de la investigación de L. Kohlberg y sus colaboradores este objetivo se ha alcanzado. Ver para la problemática surgida a partir de la definición de las etapas en la teoría de L. Kohlberg D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., pp. 22-27.

⁴³ Cf. L. Kohlberg / K. Kauffman, “Theoretical Introduction to the Measurement of Moral Judgement” en A. Colby et al., *The measurement of Moral Judgment. vol.I Theoretical foundations and research validation*, op.cit., p.16.

A pesar de que en este trabajo no se puede entrar en la consideración de la dinámica evolutiva, el paso de un nivel a otro se produce según Kohlberg como resultado de una *interacción de los individuos con su entorno*. Interacción que pone en marcha el proceso de pensamiento que se emplea ante los conflictos morales que surgen en la vida diaria. En este sentido, aunque todo el mundo es capaz de desarrollar juicios morales, estos irán adquiriendo mayor perspectiva socio-moral a medida que se exponga a tales conflictos. Cuando esta interacción produce desajustes cognitivos o, lo que es lo mismo, conflictos cognitivos, se puede producir no sólo confusión, sino también crisis personales y sociales.

En este sentido el mecanismo de *la asunción de roles* o perspectiva socio-moral ayuda a entender cómo es la interacción; lo que permite llegar a asumir roles que no son sólo sociales sino morales, es decir, universales⁴⁴. El sujeto es capaz de reconocer principios morales universales en los que debería basarse una sociedad justa y responsable y con los que cualquiera debería comprometerse para orientar su acción. El sujeto es capaz de sobrepasar su propia perspectiva individual y social para situarse en una posición *anterior* a las propias normas vigentes, pero no como mero observador pasivo, sino como participante de un *nosotros*: se sitúa en interacción con los demás.

Este modo postconvencional de razonamiento mediante principios morales implica que el sujeto aborda más puntos de vista para llegar a emitir su juicio ante el dilema que se le plantea. Kohlberg define *principio moral* como un modo universal de elección que queremos que adopten todas las personas en todas las situaciones (parecidas), por lo que la perspectiva socio-moral que se adopta en el nivel postconvencional no es la de un contenido concreto que hay que aplicar, sino más bien la de una guía de acción que permite flexibilidad al sujeto; y al mismo tiempo es un principio que intenta ver el conflicto o dilema que tiene enfrente desde la perspectiva de cualquier ser humano más que como miembro de una sociedad o religión concreta⁴⁵.

Este procedimiento de asunción ideal de roles ha recibido la crítica de ser un procedimiento monológico, es decir, que al fin y al cabo, es el sujeto el que tiene que hacer un esfuerzo de empatía hacia los intereses de los demás. Pero ¿qué pasa si el sujeto interpreta los intereses de los demás en función sólo de los suyos? En este sentido

⁴⁴ Cf. Al respecto G.H. Mead, *Espíritu, persona y sociedad*, op.cit.

⁴⁵ L. Kohlberg, "Stages of moral development as a basis for moral education", en C.M. Beck / B.S. Crittenden / E. V. Sullivan, *Moral education*, Newman Press, Nueva York, 1971, p.58.

los estudios de Kohlberg en lugar de considerar la argumentación o discurso con los demás sujetos –donde radica el momento de aprendizaje de normas y valores morales– sigue situándolo en un nivel sociopsicológico como bien señala J. Habermas al examinar su propuesta:

“Cuando el examen se basa en un procedimiento conforme al modelo de asunción de roles, la razón práctica sale perjudicada en beneficio de la empatía, esto es, en beneficio de la comprensión intuitiva que unas partes dotadas de la capacidad de ponerse en la situación de los demás muestran recíprocamente para sus situaciones respectivas”⁴⁶

Con estas palabras se puede apreciar que la debilidad de la posición de la asunción ideal de rol radica en que deja en manos de la intuición y de la comprensión intuitiva la posibilidad de alcanzar un juicio moral plenamente desarrollado como es el *juicio postconvencional*. Habermas apoyándose en su Teoría de la Acción Comunicativa reformula la propuesta de Kohlberg, tratando de superar la debilidad mencionada, y apunta que es en el propio discurso con los demás donde el sujeto es capaz de descubrir que existen razones válidas sin necesidad de estar vigentes y no en la comprensión empática y la exposición reiterativa.

La tesis que sostiene Habermas se puede formular del siguiente modo: la generación de las estructuras cognitivas en el sujeto no se produce por la observación, sino por la participación en los discursos y generación de argumentaciones. Es decir, sólo en interacciones producidas en discursos prácticos o argumentaciones se forma la voluntad racional y, sólo entonces, es posible pasar del nivel convencional y heterónomo al nivel postconvencional y autónomo del sujeto. La posición habermasiana, sigue manteniendo el supuesto de las teorías cognitivo-evolutivas que afirma que:

“Las normas y principios morales básicos son estructuras que surgen a través de unas experiencias de interacción social más que a través de la interiorización de las reglas que existen como estructuras externas; los estadios morales no se definen por reglas interiorizadas, sino por estructuras de interacción entre el yo y otros.”⁴⁷

⁴⁶ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.65-66.

⁴⁷ L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral*, op.cit., p. 207.

En este sentido se puede apreciar que el interés de Habermas reside en investigar cómo el modo de interaccionar los sujetos puede arrojar claves que permitan entender la forma bajo la que surge y evoluciona el juicio moral desarrollado o *punto de vista moral* o de imparcialidad desde el que poder enjuiciar cuestiones morales⁴⁸.

Habermas explica que partiendo de su teoría de la acción comunicativa se puede dar cuenta del paso de un nivel a otro de la teoría de la evolución del juicio moral desarrollada por Kohlberg⁴⁹. En su teoría de la acción comunicativa Habermas explica que los seres humanos poseen una competencia interactiva o comunicativa. Por competencia comunicativa entiende la capacidad que tienen las personas de tomar parte en interacciones: acciones y discursos. Competencia que se adquiere por el aprendizaje a base de resolver problemas que tienen que ver con *el mundo exterior, el mundo social y el mundo interior*, y que evoluciona a través de tres niveles o estructuras de acción comunicativa que se denominan interacción incompleta, interacción completa, y acción y discurso comunicativo. Así pues, una competencia comunicativa completamente desarrollada será aquella que domine la interacción de la acción y discurso comunicativo.

J. Habermas pone así en relación los niveles del desarrollo del juicio moral con los niveles de interacción o de competencia interactiva que desarrollan los sujetos a través de los diferentes tipos de acción o decisiones a los que se enfrentan los sujetos. Su esquema de la fundamentación lógico-evolutiva se podría ilustrar de modo resumido en el siguiente esquema⁵⁰:

⁴⁸ Cf. al respecto J. Habermas, *Reconstrucción del Materialismo Histórico*, op.cit., pp. 57-83; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 135-219; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp. 55-82.

⁴⁹ Cf. para la Teoría de la acción comunicativa J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, Madrid, Cátedra, 1989, pp. 299-368; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 157ss.

	<u>Estructuras cognitivas</u>				<u>Perspectiva social</u>
Tipos de acción	Estructura de perspectivas	Estructura de expectativa de comportamiento	Concepto de autoridad	Concepto de motivación	Perspectiva
<i>Preconvencional</i> Interacción incompleta	Vinculación recíproca de perspectivas de acción	Modelo de comportamiento particularista	Autoridad de personas de referencia; albedrío sancionado exteriormente	Lealtad con respecto a las personas; orientación hacia recompensas / castigo	Perspectiva egocéntrica o de grupos primarios
<i>Convencional</i> Interacción completa	Coordinación de perspectivas de observador y participante	Modelo de comportamiento generalizado socialmente. Función social Sistemas de normas	Autoridad interiorizada: lealtad y legitimidad	Deber vs. inclinación	Perspectiva de una colectividad (system's point of view)
<i>Postconvencional</i> Interacción de acción y discurso	Integración de perspectivas de hablante y mundo	Regla de comprobación de normas: principio Regla de comprobación de principios: procedimiento de fundamentación de normas	Validez ideal vs. validez social	Autonomía vs. heteronomía	Perspectiva de principios y procedimental (prior to society)

Es decir, si se acepta la formulación ya explicada del desarrollo del juicio moral a través de las estructuras cognitivas y la modificación de las perspectivas sociales, lo que resta por explicar es cómo se producen las interacciones entre el sujeto y sus mundos hasta llegar a configurarse y formarse la autonomía de los sujetos y las sociedades. Pues no se puede olvidar que el proceso de formación de la identidad del yo viene caracterizado por una creciente autonomía que se establece al interactuar y enfrentarse a estos tres tipos de problemas. Así pues, la formación de la identidad del yo

⁵⁰ El presente esquema es una reformulación simplificada del ofrecido por J. Habermas para mostrar la relación existente entre las etapas de interacción, las perspectivas sociales y las etapas morales. Ver J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 194-95.

o de la voluntad se produce a través de la socialización (nivel convencional) y vía individuación (nivel postconvencional). En otros términos, este paso de un nivel a otro se puede entender como una evolución de la heteronomía a la autonomía o independencia con respecto a los sistemas sociales. Los *mecanismos de aprendizaje* son los de interiorización, adquisición de independencia frente a objetos exteriores y la repetición activa, por medio de la participación en discursos prácticos.

La diferencia entre la aplicación monológica de los juicios morales alcanzados en la madurez en el nivel postconvencional de Kohlberg y el modo dialógico o discursivo en el que entiende Habermas tal juicio moral desarrollado, o principio procedimental discursivo es aquí, a mi juicio, la clave para comprender cómo se entiende el ámbito de los juicios morales, y apunta caminos para su desarrollo en la argumentación. Desde la posición de Kohlberg los juicios morales pueden alcanzarse sin necesidad de entrar en diálogos con los demás, mientras que en la posición habermasiana éste es el lugar donde se generan tales juicios morales, donde los sujetos no son observadores, sino participantes en el discurso.

Cabe señalar que Kohlberg en sus últimos trabajos, tras analizar la crítica realizada al respecto por Habermas, acepta la interpretación habermasiana en este punto y reconoce que había obviado la distinción entre ambas perspectivas (observador y participante), al mismo tiempo que había hecho poco hincapié en la idea de diálogo y participación que ésta distinción implica⁵¹.

A modo de resumen se puede decir, en primer lugar, que los sujetos emiten juicios que hacen referencia a lo que debería ser. Es decir, que hacen referencias a normas que tratan de orientar la conducta de las personas en referencia a cuestiones de justicia y de responsabilidad que pretenden universalidad, incondicionalidad y autoobligación. En segundo lugar, que esos juicios morales se pueden reconstruir y siguen una lógica evolutiva, de modo que el sujeto pasa de seguir normas externas a darse sus propias normas de modo racional. En tercer lugar, que esa evolución se produce en los sujetos por su participación en discursos prácticos, donde trata de dar razones de su actuar frente a otros seres humanos, y donde sólo los mejores argumentos son considerados como los más deseables y los que deberían guiar la práctica humana.

⁵¹ Cf. al respecto L. Kohlberg, *Psicología del desarrollo moral*, op.cit., pp.366-367.

En definitiva, se ha visto como los seres humanos distinguen, por su capacidad cognoscitiva, entre la norma vigente y la norma válida cuando se encuentran en un nivel postconvencional. Y en este nivel de interacción postconvencional, la forma ideal de la reciprocidad entre los sujetos es la búsqueda argumentativa de la validez moral en una comunidad comunicativa en principio ilimitada, puesto que tienen que tener cabida todos aquellos posibles interlocutores en el discurso⁵².

Los juicios morales en esta última etapa ya no acuden a contenidos o principios de tipo material, sino al principio formal de la razón, es decir, a estructuras formales por medio de las que se emiten los juicios morales. Puesto que no hay principios últimos incuestionables, son las condiciones formales de la justificación las que adquieren fuerza legitimadora. Es el modo de razonar, el modo de interactuar, y no la conclusión que se alcanza lo que puede apuntar y desentrañar la moralidad.

Una vez reconstruido el ámbito moral y el tipo de juicios a los que responde, conviene conocer mejor cómo son esos discursos en los que se configuran y en los que se encuentran los juicios morales desarrollados, es decir, aquellos que se encuentran en el nivel postconvencional de la conciencia moral. Por ello, en el siguiente punto esta tesis doctoral tratará de explicar con mayor profundidad el nivel postconvencional o juicio moral que apunta la incondicionalidad, autoobligación y universalidad de las normas.

1.1.3. Tres tipos de discursos y tres usos de la razón práctica

En este punto el objetivo es, siguiendo a Habermas, mostrar los tipos de discursos en los que la razón práctica se manifiesta y a qué tipo de discursos corresponden los juicios morales postconvencionales ya descritos.

En su conferencia “*Del uso pragmático, ético y moral de la razón práctica*” (1988), J. Habermas trata de mostrar que el nombre de *Ética del Discurso* se ha malinterpretado puesto que como teoría del discurso en ningún momento ha tratado de afirmar que deba *sólo* atender a cuestiones morales. Más bien lo que siempre ha

⁵² Cf. J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., p.192; respecto al concepto de comunidad de comunicación ver también J. Muguerza, “¿Una nueva aventura del barón de Münchhausen? (Visita a la “comunidad de comunicación” de Karl-Otto Apel)” en K.O. Apel / A.Cortina / J. De Zan / D. Micheli (eds.), *Ética comunicativa y democracia*, Barcelona, Crítica, 1991, pp.132-163

señalado esta teoría moral es que los juicios morales postconvencionales, o en su terminología, el punto de vista moral desde el que enjuiciar las cuestiones prácticas de manera imparcial, surge de la forma comunicativa o interactiva del discurso racional o práctico y que esa imparcialidad hace referencia, ahora sí, sólo a cuestiones de justicia. Con estas palabras lo expresa Habermas:

*“El nombre de la ética del discurso puede que haya facilitado un malentendido. La teoría del discurso hace referencia a las cuestiones morales, a las cuestiones éticas y a las cuestiones pragmáticas de manera distintas en cada uno de estos tres casos”*⁵³

En esta conferencia argumenta Habermas que la *razón práctica* es la capacidad cognitiva que los seres humanos poseen y que esta capacidad que les permite poder entenderse está *ya* en el lenguaje⁵⁴. Mantiene que la razón reside en las pretensiones de validez universal que las personas como participantes elevan en los discursos y que tales pretensiones posibilitan entablar diálogos intersubjetivos⁵⁵.

Esta razón dialógica existe ya a lo largo de la historia. Es decir, que aunque un análisis de nuestro mundo pueda arrojar la idea de que existen muchos lugares donde parecer no existir una razón dialógica de este tipo, es decir, la capacidad de lo intersubjetivo, esto es mera apariencia. Si el observador, se fija bien el análisis mostrará que tal razón comunicativa está distorsionada o reprimida pero sigue estando. La definición de los tres usos de la razón permitirá ver que la razón comunicativa *existe* aunque no esté *realizada*⁵⁶.

El lugar donde existe tal razón dialógica es en los discursos mismos y Habermas entiende por *discurso* un procedimiento de formación del juicio pragmático, ético o moral. Es decir, se refiere a procedimientos mediante los que se elaboran tales contenidos, pero no a los discursos sustantivos. El discurso es, en esta línea, un procedimiento mediante el que los sujetos como participantes en él desde la perspectiva de hablantes tratan de las pretensiones de validez que acompañan a sus máximas. Las condiciones del discurso, para que la razón dialógica pueda desarrollarse, son las

⁵³ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.110.

⁵⁴ J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, Madrid, Tecnos, 1990, 2ª ed. 1996, p.120.

⁵⁵ Cf. respecto a las cuatro pretensiones normativas de validez, a saber, de verdad, de rectitud, de veracidad o sinceridad y de referencia o verdad en la praxis cotidiana J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp.77-83. Esta definición de razón comunicativa se apoya en la teoría de los actos de habla de Austin y Searle como se verá en el siguiente apartado.

siguientes: tiene que ganar la fuerza del mejor argumento, todos los participantes deben querer llegar a buscar soluciones consensuadas y los participantes en tal discurso asumirán la decisión por convencimiento y autoobligación, no por imposición, como después en el apartado 1.2.2. se tendrá ocasión de profundizar⁵⁷.

Por medio del siguiente cuadro se resumen las aportaciones que J. Habermas realiza en sus trabajos acerca de la delimitación de estos tres usos de esta razón práctica dialógica que se da en los discursos. Este cuadro servirá de guión a la exposición de la distinción y relación en los usos de la razón práctica:

⁵⁶ Cf. J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., p.147.

⁵⁷ Cf. al respecto da la definición de discurso práctico J. Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Madrid, Cátedra, 1999, p. 180-181. J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., p.174-175.

	TIPO DE DISCURSO (Razón)		
	Discurso pragmático (elección racional) (razón pragmática)	Discurso ético-existencial (individuos) Discurso ético-político (grupos) (razón ética Sittlichkeit)	Discursos morales-prácticos (razón moral Moralität)
¿Cuál es su objeto de fundamentación?	<u>Lo adecuado (effectiveness)</u> El objetivo de la acción está dado. Fundamenta recomendaciones técnicas y estratégicas.	<u>Lo bueno (goodness)</u> El objetivo es la autorrealización y la clarificación de la identidad colectiva. Fundamenta los motivos racionales para el cambio de actitud.	<u>Lo justo (correctness)</u> Fundamenta las normas que expresen un interés común de todos los afectados.
¿Para que sirven?	Permiten la referencia del saber empírico a preferencias hipotéticas. Ayudan a valorar las consecuencias de las decisiones (nunca completamente informadas) sobre la base de ciertas máximas.	Permiten llevar a cabo procesos de autocomprensión. Clarificar la autopercepción sistémica. Ayudan a contestar a la pregunta de qué es bueno para una determinada persona (enunciados evaluativos).	Permiten que reciban aquiescencia aquellas propuestas de normas que expresen un interés común de todos los afectados. En cuanto a su aplicación refieren de una aclaración argumentativa específica. Es decir, un principio de adecuación de la norma.
¿Poseen exigencia de validez?	La validez es independiente de que un destinatario se decida o no a seguir las instrucciones de acción. El alcance la validez no es universal.	En estos discursos no se puede separar génesis de validez. En el momento que veo que es bueno para mí lo acepto inmediatamente (decisión consciente) El alcance de la validez es no universal.	Estos discursos son válidos aunque el destinatario no los siga. La validez y la génesis separan. El alcance de la validez es universal.
¿A qué contextos están referidos?	Están referidos a contextos de utilización posibles.	Están referidos a un <i>telos</i> procedente de una manera de vivir <i>consciente</i> .	Están referidos a una comunidad de comunicación.
¿Cómo se relaciona la razón y la voluntad?	No existe relación interna entre razón y voluntad. La elección es arbitraria.	Existe una relación interna entre razón y voluntad. En esa relación se determinan mutuamente la una a la otra. La voluntad es la de la determinación o resolutive.	La voluntad universal autónoma queda interiorizada en la razón (de lo que va en interés de todos).
¿Cuál es la relación entre el interés propio y el interés ajeno?	Da lugar a soluciones de compromiso.	El participante y el agente se solapan. Nadie puede representarle. Los pasos de la argumentación tienen que ser comprensibles intersubjetivamente. El resto del mundo son críticos no implicados.	El punto de vista de <i>imparcialidad</i> que rompe la subjetividad de la perspectiva propia de cada participante (pero sin perder la conexión). Mediante esta relación se aclara la <i>identidad colectiva</i> que deja sitio para la multiplicidad de proyectos de vida.

La aportación principal que ofrece el análisis realizado por Habermas sobre los usos de la razón práctica es, a mi juicio, que muestra y explica cómo la teoría ética como filosofía de la praxis humana no puede ser vista únicamente desde un uso teleológico, deontológico o pragmático, sino siempre a través de las tres coordenadas y de su relación. Cada una tiene una función y atiende a discursos distintos con propósitos y niveles de validez distintos también.

En primer lugar, se puede señalar que dependiendo del discurso al que se está haciendo referencia al hacer la pregunta de ¿qué debo hacer?, se está aludiendo o necesitando de un uso distinto de la razón práctica. En este sentido, Habermas distingue tres tipos de discursos: discursos pragmáticos, que reclaman del uso pragmático o instrumental-calculador de la razón; discursos ético-existencialistas, que apelan a una razón teleológica o de las virtudes; y, por último, los discursos morales-prácticos que apelan a un uso de la razón intersubjetiva o comunicativa.

Es decir, dependiendo del planteamiento del problema, según si la pregunta está referida a los medios, a los fines o a cuestiones de justicia y solidaridad, la pregunta ¿qué debo hacer? adquiere un significado ético o moral o pragmático que conlleva diferentes tipos de acción⁵⁸. Y aquello que se examina ante tal pregunta son las *máximas o reglas de acción* que quedan en suspenso en espera de ser examinadas. Esta es la distinción entre acción y discurso en la ética discursiva que mantiene que normalmente las gentes actúan siguiendo máximas (sustrato de la moralidad) sin cuestionarse su efectividad, bondad o justicia y sólo cuando estas cuestiones se ponen en tela de juicio es necesario pasar de la acción al discurso, para conocer las razones que acompañan a tales máximas y examinarlas a la luz de la razón práctica.

De este modo se afirma que únicamente cuando las máximas que se ponen en cuestión o son problematizadas -en el nivel de la acción- se entra en un proceso discursivo -nivel del discurso- para que los sujetos puedan ser racionalmente persuadidos de adoptar la misma posición. En este sentido queda establecido que el sustrato de todos los tres tipos de discursos está configurado por *máximas de acción* que existen en el lenguaje y que se pueden definir como aquellas reglas de acción cercanas a la situación y más o menos triviales por las cuales se rigen normalmente la praxis o

⁵⁸ Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.109-126.

actividad de un sujeto. Con ella el sujeto queda exonerado de la tarea diaria de decidir y esas máximas se ajustan de una forma mas o menos consistente con la praxis vital en la cual se reflejan el carácter y la manera de vivir⁵⁹.

En definitiva, por máxima de una acción se entiende el fundamento o motivo que mueve la voluntad a querer y a hacer la acción que puede darse por *la práctica de las reglas* o por la *conciencia de las reglas*⁶⁰. Desentrañar esta distinción es sumamente importante, como ya se ha visto, para poder distinguir las razones que alberga un sujeto para emitir juicios morales Kohlberg preconvencionales, convencionales o postconvencionales. Por eso lo que importa en este punto, como ya señalará Kant y siguiendo sus pasos toda la tradición cognitivista, es que el valor moral de las acciones radica en *las máximas de acuerdo con las que el sujeto se ha decidido* y no sólo por las consecuencias derivadas de la misma. A continuación se muestran los diferentes tipos de discursos en los que el sujeto tiene que responder a la pregunta *qué debo hacer* y el tipo de *normas y juicios que elaboran* siguiendo la propuesta habermasiana.

El *discurso pragmático*, típico de las situaciones de elección racional, apela al uso de una razón pragmática. Su objetivo es ofrecer razones acerca de los medios más adecuados o eficientes para conseguir un fin que ya está determinado. En esta clase de discursos lo que se justifican son las recomendaciones técnicas y estratégicas que permitirán alcanzar tales objetivos dados.

Con estos discursos se hace referencia al saber empírico, es decir, a preferencias hipotéticas y condicionadas. La validez de las normas que se desprenden de este tipo de discursos es independiente de su vigencia y su alcance no es universal, es decir, no se puede aplicar a todas las personas en todas las circunstancias, el deber u obligación que

⁵⁹ Se sigue para la definición de máxima la interpretación del concepto de máxima de I. Kant desarrollada por J. Habermas. Kant pensaba sobre todo en las máximas de la sociedad preburguesa diferenciada por estamentos profesionales. Por lo que entendía las máximas como las unidades más pequeñas de una red de costumbres practicadas en las cuales se concretaba la identidad y el proyecto vital del grupo o de una persona, éstas regulan el decurso del día, el estilo del trato, la forma y la manera de afrontar los problemas, resolver los conflictos, etcétera. J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., p. 204-205; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.115.

⁶⁰ Esto es, de cómo se produce el paso de la heteronomía a la autonomía en los seres humanos, o por utilizar la terminología kantiana cómo el ser humano puede actuar *conforme a la ley moral (de acuerdo con el deber pflichmäßige Handlungen)* o *por la ley moral (acciones hechas por mor del deber o desde el deber mismo Handlungen aus Pflicht)*. I. Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid, Espasa-Calpe, 1942, 9ª ed.1990, p. 47; M. García Morente, *La filosofía de Kant. (Una introducción a la filosofía)*, Madrid, Espasa-Calpe, 1975, 3ª ed.1986, p.152ss.

implican es relativo sólo al objetivo marcado. Así pues, las soluciones que se adoptan son de *compromisos* y podrán verse modificadas en situaciones futuras.

Los contextos a los que refiere sólo son aquellos en los que se plantea un tipo de decisión pragmática. La elección ante las cuestiones pragmáticas tiene que ser realizada por los sujetos que se plantean las diferentes posibilidades a elegir, pero no existe relación interna entre las razones que se puedan tener y la voluntad (*will*) para alcanzar el fin u objetivo que se busca. Únicamente cuando los valores se tornan problemáticos se tiene que salir del discurso pragmático, para entrar en un discurso acerca no ya de los medios para conseguir el objetivo, sino sobre los valores que están en juego y disputa⁶¹.

De esta forma, se entra ya en los *discursos éticos*, que se denominan *ético-existenciales* cuando la decisión apela a individuos y *ético-políticos* cuando la decisión es grupal. Ambos implican el uso de la razón ética o de autocomprensión. Las cuestiones que se plantean en estos discursos son preguntas que tratan de discernir lo bueno (*goodness*), es decir, el objetivo es la autorrealización y la clarificación de la identidad personal o colectiva. Mediante este tipo de discursos se llega a razones o justificaciones acerca de los motivos para el cambio de actitud o la decisión acerca de qué es lo mejor, lo bueno en este caso. Permiten llevar a cabo procesos de autocomprensión en contextos y circunstancias concretas y ayudan a contestar a la pregunta de qué es bueno para determinada persona o colectivo.

Como se está dejando notar, estos discursos no apuntan la validez de las respuestas de modo incondicionado, es decir, lo que es bueno lo es para *uno* (individual y/o colectivamente) en este momento espacio-temporal y con estas circunstancias concretas. La validez no se puede distinguir del momento de vigencia; pero su validez no es universal. Cada persona y cada grupo deberá desarrollar su proceso de autocomprensión para discernir cuál es el mejor modo de autorrealización. En definitiva, estos discursos están referidos a un *telos* que es anterior a una forma de vivir consciente. Así la idea de persona 'realizada' o de 'buena sociedad' está en los seres humanos antes de que se hagan conscientes de los valores que están en esas ideas.

La relación que se establece entre la razón ética y la voluntad es interna, es decir se determinan mutuamente las razones éticas y la voluntad del sujeto o de la colectividad; a esta voluntad se le ha denominado resolutiva o de determinación. Así,

⁶¹ Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.112.

por ejemplo, cuando una empresa, como organización, inicia el proceso de creación de un código ético escrito, lo que está iniciando es un proceso de autocomprensión, en el sentido de tratar de discernir qué valores y qué normas consideran que son las mejores para convertirse en hábitos y en virtudes de esa empresa. La relación entre el interés propio (empresa) y el ajeno (sociedad) al hablar de cuestiones éticas no conduce necesariamente al encuentro entre ambos tipos de intereses en un punto en común.

Sin embargo, cuando los intereses de un grupo o de un individuo afectan a los intereses de otro individuo o colectivo y se produce un conflicto de intereses grupales entonces, si se continúa en el nivel del discurso, se iniciará un discurso sobre la imparcialidad de los juicios. Es decir, se inicia a partir de aquí el terreno de los discursos morales.

En el caso de los *discursos morales*, la finalidad del discurso radica en buscar interpretaciones de nuestras necesidades con las que también puedan identificarse el resto de los afectados en el conflicto. Se trata, por tanto, de buscar intereses que sean comunes a todos los afectados o generalizables, esto es, en los que todos reconozcan su propio mundo subjetivo; y no de la aceptación de un equilibrio entre intereses particulares o grupales. La cuestión de si una norma es correcta o justa, depende de esta posibilidad de encontrar una interpretación que pretenda o alcance un acuerdo general⁶².

Esto no significa que no exista relación con los discursos pragmáticos y los discursos éticos, aunque no se deben confundir. Así las cuestiones morales tienen que ver con las cuestiones pragmáticas, pues, ante una cuestión pragmática se puede pasar a cuestionar su licitud tras haber tomado una determinación al respecto. Lo mismo sucede con las cuestiones éticas, con las que las cuestiones morales también están relacionadas, puesto que las primeras están referidas al *telos* de la vida, la vida que es buena para mí afecta también a las formas de vida que son comunes a los seres humanos, por tanto, requieren de una reflexión en el nivel moral también⁶³.

Pero lo que convierte a las cuestiones morales en específicas es la compatibilidad de las máximas en las que se sustenta con las máximas de otros. Es entonces, y sólo entonces, cuando se hace referencia a cuestiones morales. En definitiva, en ellas lo que se cuestiona no es la bondad o la eficacia de las máximas sino su corrección o justicia. O dicho de otro modo, su validez universal de normas o su legitimidad.

⁶² Cf. D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., pp.60-61.

Con estos discursos morales se pueden entablar discursos prácticos mediante los cuales aquellas propuestas de normas (máximas) que expresen un interés común de todos los afectados puedan recibir aquiescencia o aceptación. Las decisiones que se podrían adoptar del seguimiento de las normas elaboradas en estos discursos son válidas aunque el destinatario no las siga⁶⁴, puesto que gozan de validez universal e incondicionada. Así pues la génesis de la norma y su validez, -vigencia y validez-, se separan y pueden distinguirse en este nivel postconvencional.

Para que las exigencias o máximas de *validez universal* sean objeto de ‘consenso racional’ o de un ‘acuerdo motivado racionalmente’, los participantes en la argumentación deben presuponer que una serie de condiciones están garantizadas; estas condiciones son las condiciones pragmáticas de la argumentación. En este sentido se puede denominar al discurso como un “discurso especial”⁶⁵; pues, a juicio de Habermas, las condiciones formales del discurso deben ser tales que aseguren a todos los participantes una completa igualdad en las oportunidades de ir de un nivel a otro. La libre circulación entre los diferentes niveles requiere tiempo ilimitado, participación eficaz y sin presiones, así como igual acceso a la información. El contexto al que se refiere es el de una comunidad de comunicación ilimitada. En resumen una serie de condiciones que, pragmático-formalmente⁶⁶, pueden sintetizarse como una “*completa distribución simétrica de las posibilidades de elegir y realizar actos de habla*”, y que serán objeto de estudio en el siguiente apartado.

Conviene señalar que es obvio que una situación de este tipo, donde todos tengan las mismas oportunidades de participar, es difícil que se dé alguna vez en los contextos reales o fácticos. Sin embargo, tal evidencia no constituye ningún argumento contra el discurso práctico, porque dicha situación describe el saber implícito que el participante debe poseer para dar sentido a su actuación o instituciones. Es el propio actor el que tiene que diferenciar desde estas premisas entre un consenso moral y un mero acuerdo fáctico o

⁶³ Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.114-115.

⁶⁴ Cf. Ibid., p.123.

⁶⁵ Cf. D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., p. 62.

⁶⁶ J. Habermas toma estas reglas del discurso o presupuestos de la argumentación de R. Alexy como señala por ejemplo en J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp.110ss. Una formulación acerca de la forma y de las reglas de un discurso práctico se puede encontrar en R. Alexy, “A theory of practical discourse” en S. Benhabib / F. Dallmayr (eds.), *The communicative ethics controversy*, Cambridge, The MIT Press, 1995, pp.151-190 que es un resumen de su célebre obra R. Alexy, *Theorie der juristischen Argumentation. Die Theorie des rationalen Diskurses als Theorie der juristischen Begründung*, Frankfurt, Suhrkamp, 1978, reimpr. 1983.

compromiso, pero este saber ya no se traslada a la perspectiva externa del observador. El sujeto debe suponer que tales condiciones se encuentran efectivamente cumplidas cuando se dispone a participar en una argumentación. Aunque al trasladar la atención al terreno de la aplicación de las normas, y en especial a la reflexión empresarial, es necesario advertir que una cosa son las condiciones de posibilidad del sentido de la argumentación, y otra muy diferente las condiciones de realización y puesta en práctica de los discursos. En este último caso será necesario realizar, como se verá en el apartado dedicado a la ética empresarial dialógica tema del segundo capítulo, un proceso de aclaración argumentativa específica por medio de un *principio de adecuación* o *de mediación* de la norma moral a la praxis concreta⁶⁷.

La relación que puede existir entre los tres usos de la razón práctica es en la praxis cotidiana a veces muy estrecha. Y se entiende que es en la esfera de la búsqueda de la legitimidad de las normas que rigen nuestro modo de interactuar donde los tres tipos de discursos se pueden dar al mismo tiempo, siendo necesaria la integración de los tres usos de la razón por superposición en esta esfera de la legitimidad⁶⁸. Es decir, que se deberá atender desde la filosofía práctica a los tres tipos de cuestiones, aunque sin olvidar sus diferencias y distinciones. Se puede hablar así de que existen tres esferas que crean normas y que regulan la relación entre los participantes. Pero cada una de esas esferas posee un grado o forma de obligación y validez diferente⁶⁹.

En resumen, la clave para poder distinguir los tres tipos de discursos está en conocer las *razones* por las que se justifican o se establecen las normas, es decir, la clase de obligación que se existe. Sólo cuando la obligación es interior, o dicho de otro modo, sólo cuando se da autoobligación, se está frente a cuestiones morales. Por tanto, cuando es posible la autonomía del sujeto. En esta línea se pueden distinguir las *normas vigentes* fruto de los discursos éticos, *de las normas válidas* descubiertas y reconstruidas en discursos morales.

⁶⁷ Cf. al respecto de los dos niveles de fundamentación y aplicación de la ética discursiva y a la necesidad de un principio de adecuación de la norma válida J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*, op.cit., p. 442-443; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.122 y pp. 145-150; K. Günther, "Impartial application of moral and legal norms: a contribution to discourse ethics" in D. Rasmussen (ed.), *Universalism vs. Communitarianism Contemporary Debates in Ethics*, Cambridge, The MIT Press, pp.199-206; D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., p. 63ss.

⁶⁸ Cf. J. Habermas, *Facticidad y Validez. Sobre el derecho y el estado democrático de derecho en términos de ética del discurso*, Madrid, Trotta, 1998.

⁶⁹ Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.151.

Las primeras son aquellas normas de interacción que fijan las expectativas de comportamiento recíprocas de tal manera que el contenido no necesita ser fundamentado intersubjetivamente; apelan, por ejemplo, a la costumbre, la tradición o a la religión. Así pues las normas convencionales no establecen más que el deber de la reciprocidad, pero no el deber de comportarse con justicia o responsabilidad⁷⁰. Por su parte, las segundas, o normas válidas implican una interacción intersubjetiva bajo estructuras de *reconocimiento recíproco*. Es decir, las interacciones que se producen en los discursos morales, son interacciones basadas en la dignidad de la otra persona y no por el valor que se le atribuye a su vida, es decir, la reciprocidad no consiste en estas esferas de discurso en meros trueques, sino en entenderse recíprocamente como capaces de actuar autónomamente –siguiendo sus máximas que se dan a si mismos y que tienen pretensión de ser válidas- y exigir recíprocamente unos de otros entenderse así⁷¹.

Para profundizar en estas pinceladas que sobre características del ámbito normativo moral ofrece la ética discursiva y justificar porqué se ha optado en esta tesis doctoral por esta propuesta de teoría ética, es necesario acudir a su programa de fundamentación de lo moral, tarea que se aborda en el siguiente apartado.

⁷⁰ Recordemos que Habermas a partir de su artículo escrito en 1984 admite la crítica realizada desde las filas feministas y considera que la responsabilidad como la otra cara de la justicia. Para la crítica a J. Habermas ver C. Gilligan, *In a Different Voice*, Harvard, Harvard University Press, 1982 también, S. Benhabib, “El otro generalizado y el otro concreto. La controversia Kohlberg – Gilligan y la teoría feminista” en S. Benhabib, / D. Cornello, *Teoría feminista y Teoría Crítica*, Valencia, ed. Alfons el Magnànim, 1990, pp. 11-149. Para la incorporación de la crítica a su pensamiento J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp. 55-82.

⁷¹ Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.156-157.

1.2. Características de la ética discursiva⁷²

En este apartado se ahondará en la interpretación de la teoría ética discursiva del ámbito moral, como propuesta capaz de fundamentar o dar razón de esos juicios morales postconvencionales. Para describir esta propuesta de interpretación se desarrollaran tres apartados. En primer lugar, se expondrá la metodología reconstructiva o perspectiva del participante utilizada por la ética discursiva (1.2.1). En segundo lugar, será objeto de estudio el proceso de argumentación práctico, para conocer de qué modo procede la ética discursiva para explicitar y dar cuenta del ámbito moral explicitado en el apartado anterior (1.2.2) Y, en tercer lugar, se expondrán las cuatro características de esta ética discursiva junto con las principales réplicas y contrarréplicas que ha ido recibiendo, sin ánimo de exhaustividad, sino de importancia para la comprensión de la perspectiva postconvencional de la ética (1.2.3)

1.2.1. La perspectiva del participante: la metodología reconstructiva

K.O. Apel y J. Habermas con el objetivo de dar razón del ámbito moral siguen los pasos de I. Kant y utilizan un método de trabajo trascendental⁷³, que consiste en dar razón de las condiciones de posibilidad de un *hecho*, en este caso, del *hecho moral*⁷⁴. Este punto se centrará en la Teoría de la Acción Comunicativa como un primer paso en esta justificación del hecho moral.

⁷² La interpretación del ámbito moral desarrollada en los años 70 por K-O Apel y J. Habermas ha sido denominada también ética comunicativa, ética de a comunidad ideal de comunicación o ética dialógica. Con cada una de estas adjetivaciones lo único que se hace es poner el acento en algunos de sus componentes básicos de interpretación: la comunicación, el diálogo o el discurso, pero se refieren a la misma propuesta de teoría moral. Sobre las implicaciones de cada una de las adjetivaciones A. Cortina, “Ética comunicativa” en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, Madrid, Trotta, 1992, pp.181-183 también K.O. Apel, *Teoría de la verdad y ética del discurso*, Barcelona, Paidós / I.C.E.-U.A.B., 1991, reimpr. 1995, pp.147-151.

⁷³ La utilización del método trascendental en K-O Apel y J. Habermas presenta algunas diferencias; que radican principalmente en que Habermas desconfía del término ‘trascendental’ y prefiere considerarse un filósofo ‘reconstructivista’: en este sentido el trascendentalismo de Habermas presenta mayor debilidad frente al trascendentalismo fuerte de Apel. Ver J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., pp. 423-424; A. Cortina, *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, op.cit.; A. Cortina, “La ética discursiva” en V. Camps (ed.): *Historia de la Ética. La ética contemporánea. Vol.III*, op.cit., p. 548; A. Cortina, “Ética comunicativa” en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, op.cit., p.178 y 184ss y García Marzá, D., *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, op.cit., pp.78-95.

⁷⁴ Cf. al respecto de los diferentes métodos que se utilizan en filosofía moral A. Cortina, *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, op.cit., pp. 66-73 y acerca del argumento pragmático- trascendental D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, op.cit., pp.78-95.

La ética discursiva toma el lenguaje como el lugar donde reside la racionalidad moral del ser humano. Y concretamente centra su estudio en las estructuras lingüísticas que permiten la relación entre los sujetos. El lenguaje constituye el medio a través del cual pueden estructurarse las redes de reconocimiento recíproco, o lo que es lo mismo acciones comunicativas o interacciones, en las que aprendemos a relacionarnos con los demás y con nosotros mismos. La ventaja que ofrece esta fundamentación ética con respecto a otros intentos de fundamentación de la moral es que aporta una forma alternativa a la violencia o a la negociación cuando el entendimiento entre los sujetos se rompe en la acción. Esa vía es el establecimiento de discursos prácticos capaces de asegurar el diálogo y el acuerdo entre las personas sobre las pretensiones de validez de las máximas que en la acción quedaron rotas⁷⁵.

La tesis mantenida por esta ética es que las estructuras lingüísticas tienen un núcleo universal, cuyo contenido normativo definirá lo que podemos entender por *punto de vista moral*. Y su proyecto de fundamentación radicará precisamente en explicar el punto de vista moral desde los presupuestos comunicativos universales de la argumentación⁷⁶. En este sentido, la ética discursiva se ha fijado en su *pragmática*, en las estructuras lingüísticas que lo hacen posible y trata de mostrar cómo en ellas existe una pretensión de validez análogas a la verdad en las ciencias naturales. Desde esta posición ética, se entiende que la filosofía no es más que interprete de una verdad que existe, de un ámbito moral, que aunque se interprete erróneamente seguirá estando ahí, esperando a ser conocido y explicitado⁷⁷.

Así, el punto de partida de la ética discursiva no es otro que el del *factum* del lenguaje como el lugar donde se encuentran las pretensiones de verdad de los juicios morales postconvencionales. Y en busca de la explicitación de esas pretensiones de

⁷⁵ Cfr. D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, op.cit., pp.78-95.

⁷⁶ Cf. al respecto J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.127-231; D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, op.cit., pp.28-32.

⁷⁷ Cf. J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., p. 186; J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., pp. 157-158. En el contexto español han sido los trabajos de V. Camps los que han recordado y apuntado la importancia de la reflexión sobre la función pragmática del lenguaje en su obra V. Camps, *Pragmática del lenguaje y filosofía analítica*, Barcelona, Península, 1976, pp.29-36. Importancia del *punto de vista de la comunicación* que en obras posteriores ha matizado destacando que sería un error destacar tal función del lenguaje sobre las otras funciones de la comunicación, aunque esta sea de suma relevancia. Para esa revisión ver por ejemplo, V. Camps, "Comunicación, democracia y conflicto" en K.O. Apel / J. de Zan / D. Michelini (eds.) *Ética comunicativa y democracia*, Barcelona, Crítica, 1991, pp.241-256.

verdad sus autores se acercan a la semiótica de Austin y Searle, concretamente a su teoría de los actos de habla, buscando el núcleo universal que hay en él⁷⁸.

La ética discursiva sigue la teoría de los actos de habla tal y, en esa línea, explícita, en primer lugar, la doble estructura de los actos de habla, es decir, la proposicional o enunciativa y la performativa o realizativa. Esta doble estructura es al mismo tiempo la doble estructura que presenta la comunicación en el lenguaje cotidiano. Los sujetos proponen enunciados y realizan tales enunciados. Así está por una parte, la estructura del nivel de la intersubjetividad, en el que hablan entre sí hablante y oyente y, por otra parte, el nivel de los objetos sobre los que hablan.

Esta teoría muestra de qué modo el acto de habla sólo tiene éxito si los sujetos hablantes-oyentes alcanzan un acuerdo o consenso que se produce en el nivel pragmático. Y ese acuerdo sólo se puede alcanzar en el caso de que el oyente entienda al hablante (inteligibilidad del mensaje), le crea veraz (veracidad), acepte la verdad del contenido proposicional emitido (verdad) y también considere correcta la norma a la que se atiene el acto de habla (corrección o rectitud)⁷⁹. Con estos rasgos quedan definidas las acciones orientadas al entendimiento o comunicativas⁸⁰. El siguiente gráfico trata de ilustrar estos rasgos:

<u>Los sujetos realizan</u>	<u>actos de habla</u>	<u>con referencia al</u>	<u>que tienen pretensiones</u>
		- Lenguaje	- De inteligibilidad
		-Mundo subjetivo o personal	- De veracidad o sinceridad
		-Mundo objetivo	- De verdad
		- Mundo social	- De corrección (rectitud o justicia)

En la medida en que los *sujetos participantes* alcancen en el acto de habla un acuerdo recíproco se puede decir que es una *acción orientada al entendimiento*, es decir, que se ha producido una interacción comunicativa y se ha logrado un acuerdo.

⁷⁸ Cf. al respecto de estos análisis de la semiótica moderna K-O Apel, *La transformación de la filosofía I. Análisis del lenguaje, semiótica y hermenéutica*, Madrid, Taurus, 1985 y K-O. Apel, *La transformación de la filosofía II. El a priori de la comunidad e comunicación*, Madrid, Taurus, 1985.

⁷⁹ Cf. al respecto J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp.77ss; A. Cortina, *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, op.cit., pp.94 ss; D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., pp.28-41.

⁸⁰ Para el análisis de la acción orientada al entendimiento ver J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., pp.161-192.

Pero no todos los acuerdos que alcanzan los interlocutores en los actos de habla presentan las mismas características o pueden ser considerados como consensos. En este sentido, el acuerdo se mide en cada caso por el reconocimiento intersubjetivo de las pretensiones de validez. En el caso de que alguna de las pretensiones de validez del acto de habla no se alcance, entonces tampoco se producirá el entendimiento. El acto de habla puede ser que no tenga éxito. Por otra parte, si se descubre a posteriori que ha existido engaño o que la pretensión era falsa, no existirá reconocimiento intersubjetivo y en tal sentido no existirá el consenso⁸¹.

En estos actos de habla *siempre* se parte de la *perspectiva participante* para poder interpretar el punto de vista moral. El acto de habla tanto en el nivel de la acción como del discurso se desarrolla en primera persona del plural ‘nosotros’. Frente a este ‘nosotros’ se sitúan los intentos de interpretar este criterio de imparcialidad desde la perspectiva del observador, pero tal perspectiva conlleva al aislamiento monológico de los horizontes de interpretación de los implicados e impide alcanzar las perspectivas que se abren con el diálogo intersubjetivo en la situación ideal de habla o comunidad ideal comunicación⁸². Es cierto que, las circunstancias fácticas imposibilitan a menudo entablar la discusión en estos términos con todos los implicados, y mucho menos con todos los afectados. Pero como señala Habermas:

“Pero aún en el caso en que nos tengamos que limitar a ejecutar un discurso in foro interno, el procedimiento discursivo se distingue de un principio moral, que como el imperativo categórico, sea de aplicación monológica”⁸³.

A efectos de la investigación de ética empresarial que ocupa a esta tesis doctoral, interesa recordar que las personas en la vida cotidiana continuamente entran en interacción con otras personas a través de la doble estructura de sus actos de habla. Estos pueden tener éxito y en tal sentido llegar a consensos. Pero qué sucede cuándo no es así, cuando no se alcanza el acuerdo, porque alguna de las pretensiones de validez se pone en cuestión o es problematizada. En este último caso en que el oyente ponga en tela de juicio alguna de estas cuatro pretensiones de validez que el hablante realiza performativamente, entonces, dicha acción comunicativa o interacción se interrumpe al

⁸¹ Cf. Ibid., pp.161-192.

⁸² Cf. al respecto de la distinción entre la perspectiva del observador y del participante J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.160-166.

⁸³ J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., p. 160.

no producirse entendimiento. Entonces, si lo que ha quedado problematizado o puesto en duda son las pretensiones de corrección de la norma o de verdad, ambos interlocutores se ven obligados a pasar al discurso argumentativo, si es que desean alcanzar un entendimiento.

Esta *distinción entre acto de habla y discurso* es el punto de partida de la ética discursiva, pues lo que trata de dar cuenta es de que es posible el entendimiento sobre tales cuestiones problematizadas de normas morales en discursos prácticos⁸⁴. Y sobre todo nos aporta una vía para continuar con las acciones de modo racional, es decir, sin la necesidad de acudir a la influencia o violencia, sino utilizando el discurso, la argumentación, como vehículo para continuar la búsqueda de la validez. Esta respuesta se elabora mediante las investigaciones sobre *la acción comunicativa* y la *razón comunicativa* que elabora en este punto también J. Habermas⁸⁵.

Ambos proyectos son de vital importancia para poder conocer de qué modo funciona la acción y la razón comunicativa conducente a acuerdos racionales y de qué modo pueden ver fracasar su objetivo. Las implicaciones para la configuración de un marco postconvencional ético-discursivo para la ética de la empresa serán examinadas a lo largo de la tesis doctoral por lo que conviene esbozar su contenido.

La intuición central de la configuración de la teoría de la acción comunicativa reside en el supuesto de que es en el lenguaje donde se encuentra inserta la razón intersubjetiva o comunicativa. Con las siguientes palabras lo expresa J. Habermas:

*“Esta es la intuición de que en la comunicación hablada hay implícito un telos de entendimiento recíproco. Siguiendo este hilo, llegamos a un concepto de racionalidad comunicativa”*⁸⁶

Habermas, tras la búsqueda de la demostración de tal intuición básica, en primer lugar, llevó a cabo el trabajo ya reseñado de reconstrucción y análisis de las propiedades generales de la acción orientada al entendimiento recíproco con métodos pragmático-

⁸⁴ Cf. al respecto A. Cortina, “La ética discursiva” en V. Camps (ed.): *Historia de la Ética. La ética contemporánea. Vol.III*, op.cit., p.546 ss; A. Cortina, “Ética comunicativa” en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, op.cit., p.186ss.

⁸⁵ Cf. al respecto J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit.; J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista*, Madrid, Taurus, 1987, reimpr. 2001; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit.

⁸⁶ J. Habermas, *Ensayos políticos*, Barcelona, Edicions 62, 1988, p.143.

formales⁸⁷. Y, en un segundo momento, trató de ver cómo era aplicable tal razón comunicativa a las relaciones sociales y a las instituciones⁸⁸. Por tanto, y como él mismo manifiesta, la teoría de la acción comunicativa es mucho más omniabarcante que la planteada en una teoría moral.

La elaboración de la teoría de la acción comunicativa junto con la teoría de la argumentación práctica que de ella se deriva, supone como señala Habermas una dura crítica frente al *relativismo moral*⁸⁹, pues con ella se señala la existencia de *pluralismo axiológico y ético*, pero al mismo tiempo la imposibilidad de hablar de un relativismo moral pues no todas las propuestas normativas o axiológicas al tratar cuestiones morales tienen el mismo peso ni pretenden la misma validez⁹⁰. Y la prueba que ofrece es la reconstrucción de la *racionalidad comunicativa* capaz de alcanzar la validez referida a enunciados normativos. Así los enunciados prescriptivos normativos pueden ser válidos o inválidos, mientras que los enunciados descriptivos pueden ser verdaderos o falsos, pero ambos hacen referencia a pretensiones de validez⁹¹.

Llegado este momento el propósito de Habermas es el de determinar la conciencia moral desde la teoría de la acción comunicativa. Así considera la conciencia moral como la “capacidad de servirse de la competencia interactiva para una solución consciente de conflictos de acción, relevantes en perspectiva moral”⁹². Y lo que tiene que preguntarse una reflexión filosófica al respecto es “¿Qué tipo de argumento, de razonamiento, es el que debemos aceptar en apoyo de las decisiones morales?”⁹³; pues

⁸⁷ Cf. al respecto de estos trabajos J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., pp. 299-368; J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista*, op.cit., especialmente pp.9-63; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 135-219.

⁸⁸ Cf. al respecto sus últimos trabajos en esa dirección J. Habermas, *Facticidad y Validez*, op.cit. y J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit.

⁸⁹ Cf. al respecto J. Habermas, *Ensayos filosóficos*, op.cit., p.148 también A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., pp.200-205; A. Cortina / J. Escamez / E. Pérez-Delgado/ V. Mestre Escrivá, *Un mundo de valores*, op.cit., capítulos 2 y 3.

⁹⁰ Cf. al respecto J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., p.60. Esta será la tarea asignada por J. Habermas de la Teoría Moral Filosófica, la de aclarar la validez de deber ser de las normas y explicitar las pretensiones de validez que sostenemos en relación con acciones de habla relativas a las normas. Así no sirve igualar todas las propuestas normativas que se puedan elaborar y que son relativas a cada sujeto o comunidad.

⁹¹ Cf. al respecto de la distinción entre las propuestas normativas y las propuestas descriptivas y sus diferentes referencias a la verdad -práctica en un caso, teórica en otro- J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 68-76.

⁹² Cf. J. Habermas, *Reconstrucción del Materialismo Histórico*, op.cit., p. 77. Para el propósito de J. Habermas A. Cortina, *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, op.cit., pp.118 ss.

⁹³ J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., p.76.

no todos los razonamientos sirven para apoyarlas o pueden ser considerados como válidos o correctos.

Para la solución de conflictos de acción de modo consensual se requiere de un punto de vista capaz de generar consenso. Tal punto de vista lo representa la reciprocidad entre los sujetos agentes que, como ya se apuntó en el apartado anterior, puede ser incompleta e imperfecta o perfectamente recíproca. En este sentido Habermas aísla la conciencia moral y la sitúa sólo en el plano cognoscitivo o de elaboración de juicio moral, es decir, en juicios sobre conflictos de acción moralmente relevantes. Los conflictos moralmente relevantes, se dibujan en este marco, como aquellos conflictos de acción que son susceptibles de solución consensual y sólo las cuestiones de justicia y responsabilidad lo son⁹⁴.

Con esta postura cognitivista de su teoría moral, sin negar la participación que los sentimientos y las emociones morales tienen en la configuración de los fenómenos morales, toma distancia de las teorías del sentimiento moral y del emotivismo moral⁹⁵. Habermas afirma que las emociones o sentimientos morales forman parte del sustrato o base empírica de las obligaciones, pero que no pueden erigirse como *el lugar* desde el que se puede determinar la validez moral, pues, ésta sólo se puede determinar por medio de la acción comunicativa o interacción comunicativa⁹⁶.

A modo de conclusión, la metodología reconstructiva o del participante desarrollada por la ética discursiva del *factum moral*, apunta la existencia de un tipo de

⁹⁴ Cf. J. Habermas, *Reconstrucción del materialismo histórico*, op.cit., p.70. Debemos tener presente que J. Habermas entiende que la solución moral de conflictos de acción es una continuación por medios discursivos de la acción comunicativa orientada a la comprensión.

⁹⁵ Cf. al respecto de esta posición de distanciamiento J. Habermas, *Reconstrucción del materialismo histórico*, op.cit., p.67; J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., pp.206-208; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península, 1991, pp.62-68; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.150-159.

⁹⁶ Habermas en ningún momento niega que los sentimientos morales desempeñen un importante papel en la constitución de fenómenos morales. Por una parte, ellos forman parte de la base de nuestra percepción de algo como algo moral y, por otra parte, son una orientación a la hora de enjuiciar el caso particular moralmente relevante, por lo que constituyen la base experiencial de nuestros primeros juicios intuitivos. Además de desempeñar un papel importante en el caso de la fundamentación de las normas morales, por ejemplo, a través de la empatía. Sin embargo, los sentimientos morales en ningún momento pueden erigirse como la última instancia del enjuiciamiento, pues no tienen anclaje en la verdad sino en la estima, y en esos casos se tendrá que recurrir a juicios morales postconvencionales para que todas las personas tengan derecho a ser tratadas moralmente y sentirse obligadas a comportarse también así. Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.151.

acción comunicativa o interacción comunicativa propiamente humana que presenta los siguientes rasgos básicos⁹⁷:

Por una parte, la acción comunicativa es aquella que está *orientada hacia el entendimiento*. La pregunta que se encuentra tras la teoría de la acción comunicativa y los actos de habla es cómo es posible el orden social, es decir, cómo dos participantes en la interacción pueden coordinar sus planes de acción y convencerse mutuamente con argumentos llegando al entendimiento y convencimiento. A esta pregunta la respuesta es que existen dos tipos de acciones. Las acciones estratégicas, orientadas al éxito y que se guían por las consecuencias de las acciones que utilizan como medio para conseguir su objetivo la influencia o la amenaza; y las acciones comunicativas que están orientadas al entendimiento y cuyo medio para alcanzarlo es el acuerdo intersubjetivo. Como se puede observar, ambas acciones tienen una estructura teleológica, están orientadas a un fin, lo que les diferencia son los mecanismos de coordinación de la acción, los medios, que son la influencia o el entendimiento que buscan un acuerdo que depende de la aprobación racionalmente motivada de los sujetos hacia el contenido. El acuerdo o consenso descansa sobre una convicción conjunta⁹⁸.

Por otra parte, esta acción comunicativa discurre sobre un *mundo vital*, o mundo de la vida, que donde el sujeto está inscrito en su trasfondo cultural. De ello se deriva que existe un proceso de comunicación y de entendimiento entre su mundo y el mundo vital. Es decir, si el *mundo vital* constituye el contexto preconocido intuitivamente de la situación de la acción; éste además proporciona recursos, como son los sentimientos morales antes enunciados que también proporcionan al ser humano *recursos* de interpretación. El entendimiento en la praxis comunicativa cotidiana puede apoyarse al mismo tiempo en un saber proposicional intersubjetivamente compartido, en una coincidencia normativa y en la confianza recíproca.

Pero el ámbito moral no sólo está instalado en este *mundo vital*; si así fuera no se podría salir del nivel convencional, por eso es necesario que se estudie el potencial

⁹⁷ Cf. al respecto de los aspectos relevantes J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 157-161.

⁹⁸ Esta distinción entre la acción racional-teleológica (estratégica o instrumental) orientada al éxito y la acción comunicativa, supone una reformulación de la tipología weberiana de la acción social. Ver al respecto J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., pp.369-395; J. Habermas. Para un resumen de esta reformulación A. Cortina, "Ética comunicativa" en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, op.cit., p.185ss y A. Cortina, *Crítica y utopía: la Escuela de Frankfurt*, Madrid, Ediciones Pedagógicas, 1994, pp.81-85 y 128-134.

racional que supone la argumentación como la forma específica de continuar la comunicación entre los sujetos. Con este estudio se entra en el estudio de la argumentación práctica.

1.2.2. La argumentación práctica

En este apartado se pretende profundizar en el tipo de argumentación práctica que propone la ética discursiva para poder reanudar los actos de habla allí donde se han roto o han resultado fallidos. Ésta puede ser una de las aportaciones que la ética empresarial podrá recuperar para sí misma como mecanismo normativo de resolución de conflictos de acción allí donde alguna pretensión de validez se encuentra problematizada, tal y como se pondrá de manifiesto en el estudio del enfoque de *stakeholders* y en la propuesta de un uso *normativo* del mismo en los capítulos cuarto y sexto de esta tesis doctoral.

Tanto para Apel como para Habermas la base última de cualquier argumentación y de cualquier acción con sentido va a ser una *comunidad de interacción ilimitada*, en el sentido de G.H. Mead⁹⁹. Este concepto de comunidad mantiene como idea básica que el sentido de los términos no está determinado de una vez para siempre ni es universalmente aceptado, por tanto es en una comunicación de interacción ilimitada en el tiempo y en el espacio donde se irán proponiendo argumentos y estos irán evolucionando. La nomenclatura que Apel y Habermas utilizarán diferirá aunque la idea básica sigue siendo la misma, en el caso de Apel se denomina *comunidad ideal de comunicación* y en el caso de Habermas *situación ideal de habla*¹⁰⁰.

Tal situación ideal de habla o comunidad ilimitada de comunicación *existe toda vez que* los sujetos se orientan en cada punto del tiempo por esa idea; es decir, cuando

⁹⁹ G.H. Mead, *Espíritu, persona y sociedad*, op.cit.; K-O. Apel, *La transformación de la filosofía II. El a priori de la comunidad e comunicación*, op.cit.; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.162-163.

¹⁰⁰ Esta nomenclatura ha sido criticada debido a que esa comunidad en cierta medida ya existe en la actualidad y Habermas ha aceptado tales críticas. Por ejemplo en J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., pp.189-192 Habermas manifiesta también sus reticencias a denominar a esta idea como regulativa pues en verdad existe una doble tensión con respecto a los *presupuestos de la argumentación*: por una parte sólo podemos realizarlos aproximativamente, pero hemos de hacerlos *fácticamente cada vez que nos ponemos a argumentar*, pues de otro modo nunca argumentaríamos. Para

en las argumentaciones o diálogos las gentes se esfuerzan porque se escuchen todas las voces relevantes en el discurso; porque puedan hacerse valer los mejores de todos los argumentos disponibles habida cuenta del estado presente de nuestro saber; y, porque se ejerza una coerción sin coerciones, donde los buenos argumentos determinen las posturas de afirmación o negación de los participantes.

Cuando los interlocutores del diálogo o actores del discurso se esfuercen por lograr esos aspectos, entonces se está en una situación ideal de habla. En esa situación los interlocutores de un diálogo tienen en cuenta la reacción que cabe esperar del otro interlocutor a la hora de proyectar su propio discurso y de darle, por tanto, sentido. Recuérdese al respecto que las acciones comunicativas están orientadas hacia el entendimiento y utilizan el consenso entendido como convicciones intersubjetivas como medio para alcanzarlo.

Los riesgos que se corren al adoptar la interacción comunicativa como el elemento esencial para la aclaración del sentido han sido advertidos y considerados por parte de la ética discursiva¹⁰¹. Pues se podría llegar a pensar que cada uno de los participantes del discurso utiliza el diálogo y da sentido a sus expresiones a la luz de los fines que se propone conseguir por medio de tal diálogo, siguiendo de este modo la estrategia propia de la teoría de los juegos. La interacción se podría convertir en un cálculo de posibilidades que el sujeto se representa mentalmente con los posibles interlocutores, pero sin tener que entrar en diálogo con ellos, fijando así mentalmente la interpretación del sentido¹⁰². El sujeto de la interpretación del sentido quedaría así reducido a un solo sujeto que de hecho no necesita de 'otros reales'¹⁰³.

Por esta razón, los requisitos que debe cumplir esa comunidad de interacción, donde se establecen y producen los discursos, son dos. El primero es que esta comunidad tiene que contar con una comunidad real de hablantes que sean capaces establecer un acuerdo sobre el sentido de los términos y de fijar los criterios de validez

una crítica de la *situación ideal de habla* planteada por J. Habermas ver V. Camps, *Ética, retórica y política*, op.cit., pp.27ss.

¹⁰¹ Cf. A. Cortina, *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, op.cit., p. 101.

¹⁰² Cf. Ibid., p. 101.

¹⁰³ Por eso se rechaza la idea de comunidad indefinida de investigadores como quería Peirce y también la comunidad de interpretación en el sentido de Royce y se sigue la noción de comunidad de interacción de G.H. Mead. Ver al respecto de las nociones de verdad que suponen Peirce y Royce J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.164-165.

para los argumentos¹⁰⁴. Y, el segundo requisito es que esa comunidad tiene que haber aceptado una serie de normas para poder argumentar, unas normas que aseguren que no se está buscando el propio interés o defender el motivo que uno ya persigue, sino que se está buscando la verdad o entendimiento. Así pues, una de las condiciones de las argumentaciones será que se reconozcan recíprocamente a todos los participantes en la comunidad como interlocutores con los mismos derechos, por lo que cada uno deberá exponer sus argumentos para ser escuchado y escuchar también a los demás¹⁰⁵.

El mecanismo que se sigue en esa comunidad de interacción es la *argumentación* o *discurso práctico* que no es un procedimiento para llegar a decisiones sino para llegar a convicciones:

*“[La argumentación] no es un procedimiento de decisión que acabe en resoluciones, sino un procedimiento de solución de problemas que conduce a convicciones”*¹⁰⁶

En este sentido, puede darse el caso que la argumentación iniciada quede en tablas y que no se alcance consenso ninguno en un momento determinado por el momento, pues si en verdad es una cuestión moral quedará en la conciencia de los interlocutores que una de las posturas es la que merece reconocimiento aunque no se haga explícita. Y en algún momento de la historia se volverá a plantear¹⁰⁷.

Desde la ética discursiva se plantea así que en los procesos de argumentación práctica, se pretende averiguar qué es lo verdadero o qué es lo correcto, y por eso no sólo se reconocen los argumentos esgrimidos por los interlocutores reales de un discurso concreto, sino también los argumentos de todos los seres dotados de competencia comunicativa a los que les pueda afectar lo que en el discurso o argumentación se decida. Quien excluya del proceso argumentativo los argumentos de cualquiera de los afectados por la decisión que en él se tome, está rechazando la lógica de la argumentación práctica.

Negarse a escuchar a alguno de los afectados, limitar su capacidad de argumentación, dialogar con él en una situación de desigualdad, o negarse a contar con

¹⁰⁴ A. Cortina muestra cómo esta comunidad real constituye claramente un supuesto hermenéutico, que es indispensable para fijar el sentido y la validez de los argumentos. Esta comunidad real también ha recibido el nombre así de ‘comunidad real de argumentación’ o ‘comunidad real de comunicación’. Ver A. Cortina, *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, op.cit., p. 103.

¹⁰⁵ Cf. Ibid., p. 103.

¹⁰⁶ J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., p. 180.

interlocutores virtuales que van a resultar afectados por la decisión, supone destruir el fin propio de la argumentación por motivos ajenos a su propia lógica: por intereses subjetivos o particulares, que no se atreven a someterse al canon de la intersubjetividad¹⁰⁸.

Estas ideas acerca del modo en que se debe argumentar en los discursos prácticos han llevado al desarrollo de reglas para la argumentación, que tratan de asegurar la simetría, la inclusión y la reciprocidad tanto entre los interlocutores o participantes como entre las propuestas realizadas por ellos¹⁰⁹ y que R. Alexy identifica con las siguientes¹¹⁰:

-
1. Reglas básicas: lógicas y semánticas
 - 1.1. Ningún hablante puede contradecirse
 - 1.2. Cada hablante puede afirmar sólo aquello que él/ella cree
 - 1.3. Todo hablante que aplica el predicado *f* a un objeto *a*, debe estar dispuesto a aplicar el predicado *f* a todo objeto que se parezca a *a* en todos los aspectos importantes.
 - 1.4. Diversos hablantes no pueden emplear la misma expresión con significados distintos.
-
2. Las reglas de la argumentación. Que vienen a decir que cada hablante debe justificar lo que dice cuando se le solicita, a menos que pueda probar que tal justificación es evitable. Con ellas se expresan los presupuestos pragmáticos de la argumentación entendida como un proceso en busca de acuerdo. En ellas aparecen ya normas con contenido ético porque suponen relaciones de reconocimiento recíproco¹¹¹
 - 2.1. Todo sujeto capaz de hablar y actuar puede participar en la discusión
 - 2.2. a) Todos pueden cuestionar cualquier afirmación
b) Todos pueden introducir cualquier afirmación en el discurso
c) Todos pueden manifestar sus posiciones, deseos y necesidades
 - 2.3. A ningún hablante puede impedírsele el sus derechos reconocidos en (3.1.) y (3.2.) por medios coactivos originados en el exterior o en el interior del discurso
-

¹⁰⁷ Cf. Ibid., p. 181.

¹⁰⁸ Cf. al respecto K-O. Apel, *Teoría de la verdad y ética del discurso*, op.cit., pp. 44-111.

¹⁰⁹ R. Alexy desarrolla estas reglas de argumentación tomando como punto de referencia los análisis realizados por J. Habermas entorno a la 'situación de habla' y de K-O Apel de la 'comunidad ilimitada de comunicación' Una formulación acerca de la forma y de las reglas de un discurso práctico se puede encontrar en R. Alexy, "A theory of practical discourse" en S. Benhabib / F. Dallmayr (eds.), *The communicative ethics controversy*, op.cit., pp.151-190 que es un resumen de su célebre obra R. Alexy, *Theorie der juristischen Argumentation. Die Theorie des rationalen Diskurses als Theorie der juristischen Begründung*, op.cit.. También se puede encontrar una versión similar reproducida J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp.110ss.

¹¹⁰ Cf. R. Alexy, "A theory of practical discourse" en S. Benhabib / F. Dallmayr (eds.), *The communicative ethics controversy*, op.cit., pp.163-169.

¹¹¹ Estas reglas corresponden al desarrollo de la idea de 'situación ideal de habla' de J. Habermas.

3. Las reglas de la razón: permiten problematizar cualquier afirmación sin restricciones. Estas reglas reproducen la situación ideal de habla o presupuesto contrafáctico del habla.
 - 3.1. Quien quiere tratar a una persona A de modo diferente a otra persona B está obligado a justificarse por ello.
 - 3.2. Quien ataca un enunciado o norma que no es objeto de discusión debe proporcionar una razón para hacerlo.
 - 3.3. Quien introduce un enunciado o norma que está sólo comprometido a dar más argumentos en el caso de que se plantee un contra-argumento.
 - 3.4. Quien introduce una afirmación o enunciado que tiene que ver con opiniones, deseos, o necesidades en el discurso, los cuales como argumento no están relacionados con los enunciados previos, tiene que justificar bajo petición porque lo ha introducido.
-

Así pues, la corrección o rectitud de una norma descansa en el consenso al que podrían llegar los participantes en una argumentación que cumpliera con todas y cada una de estas normas formales. También queda establecido que el lugar donde se producen los discursos prácticos son comunidades de interacción donde se utiliza el procedimiento de la argumentación para alcanzar consensos cuando los actos de habla han quedado problematizados.

Para poder llevar a cabo estas argumentaciones prácticas la ética discursiva pone de relieve que es necesario mantener un *concepto de ser humano autónomo*, es decir, como un ser capaz de auto-legislación, pero también de comprensión del otro. Pues para que se produzca el reconocimiento de las propuestas e interpretaciones del otro es necesario reconocerle como igual y con valía. Así en esta ética discursiva el ser humano es una persona que tiene esta *competencia comunicativa*, por tanto, que puede acceder a la verdad y reconocer sus necesidades y deseos porque reconoce a los demás también como seres con competencia comunicativa que pueden intervenir en el proceso argumentativo y defender sus razones con propuestas.

Las personas son ese ser autónomo o interlocutor válido que tiene capacidad para defender con argumentos sus propuestas. Y no sólo tiene capacidad, sino también derecho, porque excluirle, negarle el reconocimiento, supone renunciar a los intereses

objetivos del diálogo. A esta persona se le reconoce la capacidad que tiene para generar e interpretar el sentido de las normas¹¹².

Mediante el procedimiento de la *argumentación práctica* o *discurso práctico*, la ética discursiva pretende explicitar o reconstruir el conocimiento intuitivo del sentido de las pretensiones universales de validez que todo hablante competente posee¹¹³, así como ofrecer una guía o camino capaz de ayudar a continuar la acción por medios racionales y no utilizar la violencia o la manipulación para ello¹¹⁴.

La idea básica que trata de demostrar y justificar la ética discursiva es que en la comunicación hablada, en los actos de habla, cuando se rompe el entendimiento entre los interlocutores, éstos entran a formar parte de discursos prácticos o teóricos cuando quieren alcanzar tal entendimiento recíproco por medios racionales comunicativos y no estratégicos o de coacción¹¹⁵.

La ética discursiva apoyándose en las teorías ya expuestas de la acción comunicativa, de la lógico-evolutiva de los juicios morales y en postulados básicos sobre el sujeto como interlocutor válido, la comunidad ilimitada de comunicación y las reglas de la argumentación se centra en los discursos prácticos para tratar de descubrir qué presupuestos existen en estos discursos que conducen al entendimiento recíproco y al consenso, fruto de la afirmación y convicción de los interlocutores. A continuación se expone la explicación que sobre su reconstrucción ofrece la ética discursiva de ese

¹¹² Cf. A. Cortina, *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, op.cit., pp. 108ss; A. Cortina, "Ética comunicativa" en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, op.cit., p.182.

¹¹³ Es decir, el conocimiento intuitivo que acerca de la verdad práctica –del deber ser– que todo ser humano tiene y que se manifiesta en la vida cotidiana a través de las expresiones que se aludían en el capítulo anterior, por ejemplo, con respecto a la extorsión a empresas o a la explotación de seres humanos en el trabajo o a la existencia de mano de obra infantil en regímenes de semiesclavitud. Ver al respecto de numerosas prácticas empresariales que hoy en día despiertan expresiones que apelan a una verdad práctica o deber ser en las conciencias de nuestra sociedad, n°. Klein, *No logo. El poder de las marcas*, Barcelona, Paidós, 2001.

¹¹⁴ Cf. al respecto, J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, Barcelona, Paidós, 1991, pp. 97-131; J. Habermas, *Ensayos políticos*, op.cit., p.192; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p. 141.

¹¹⁵ Cf. J. Habermas, *Ensayos filosóficos*, op.cit., p. 143. Como señala A. Cortina, en este sentido la ética discursiva es deontológico por teleológica, pues en la búsqueda de las razones por las cuales el ser humano tiene al entendimiento descubre las razones que obligan al sujeto a comportarse por deber si quiere ser racional. Por tanto, los límites entre las éticas deontológicas y teleológicas, sustancialistas y procedimentalistas, de normas y virtudes se difuminan en cierto modo. La interpretación de A. Cortina mantenida al respecto es que *En el hecho de que la acción comunicativa entrañe el telos del lenguaje reside un momento axiológico que, por una parte, justifica el deontologismo de la ética discursiva y, por otro, nos permite complementar su procedimentalismo con una variante axiológica. El telos del lenguaje inherente a la razón comunicativa muestra la primacía de éste frente a la estrategia*" (p.545). A. Cortina, "La ética discursiva" en V. Camps (ed.): *Historia de la Ética. La ética contemporánea. Vol.III*, op.cit., pp. 534-535 y 545-546.

punto de vista moral o criterio de imparcialidad [D] que permite enjuiciar las cuestiones morales.

Para poder solucionar las cuestiones teóricas o práctico-morales cuando éstas han quedado problematizadas en el acto de habla se tiene que entrar en discursos en los que se trata de dirimir tales cuestiones de verdad o de corrección. Es decir, cuando en las acciones comunicativas las pretensiones de validez de verdad o corrección quedan en hipótesis y, por tanto, en suspenso al romperse el entendimiento, la acción puede continuarse por medio de la violencia o extorsión del otro o por medio de la búsqueda del entendimiento. Este último camino se adopta porque se tiene el convencimiento de que es posible encontrar un acuerdo sobre las cuestiones de verdad o justicia. En este sentido se entra en discursos sobre cuestiones problematizadas para mediante la deliberación y la aportación de razones que lleven a convicciones sobre cuestiones de verdad o justicia se alcancen consensos.

Pero el discurso práctico necesita de un principio puente *que asegure el entendimiento*, es decir, que permita que se den las condiciones por las cuales un enunciado normativo pueda conseguir la aprobación de todos los posibles destinatarios¹¹⁶. Con estas palabras lo expresa Habermas:

*“El principio puente que posibilita el consenso tiene que asegurar que únicamente se aceptan como válidas aquellas normas que expresan una voluntad general: esto es, como señala Kant una y otra vez, que han de poder convertirse en ‘ley general’”.*¹¹⁷

Este principio mantiene la condición de que el discurso no se seguirá mediante otros medios que no sean el entendimiento en busca también de entendimiento intersubjetivo. Por eso, la forma que se le exige es la de un *deber ser incondicionalmente universales* y también el del *tratamiento igual para todos, publicidad y reconocimiento de todos los afectados*, siguiendo la tradición ética kantiana.¹¹⁸

¹¹⁶ Cf. al respecto J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., p.83.

¹¹⁷ Ibid., p.83.

¹¹⁸ Cf. Ibid., pp.84-85. Ver también el estudio sobre el principio [U] y sus implicaciones de W.Rehg, *Insight & Solidarity. The Discourse Ethics of Jürgen Habermas*, Berkeley/Los Angeles/London, University of California Press, 1994, pp.69-83.

Habermas recuerda en este punto que los participantes entran en el discurso práctico o argumentación moral para restaurar un consenso roto o para resolver de modo consensual conflictos de acción. Es decir, que es necesario que se dé una argumentación ‘real’ en la que participen de modo cooperativo los afectos. Sólo en procesos de entendimiento intersubjetivo se pueden alcanzar acuerdos o consensos en los que las partes se hayan convencido conjuntamente de algo, y donde cada cual además de describir sus intereses está abierto a la crítica de los demás¹¹⁹.

Por tanto, en los discursos prácticos, las normas que se exponen para ser analizadas deben de ser susceptibles de ganarse el reconocimiento de todos los afectados, para poder ser consideradas con válidas. Así la formación imparcial del juicio que se emitiría en una situación similar se expresa en un principio que obliga a cada sujeto afectado a acomodarse y comprender la perspectiva de los demás antes de expresar sus propios intereses. La norma queda expresada del modo siguiente:

[‘U’] *“Cada norma válida habrá de satisfacer la condición de que las consecuencias y efectos secundarios que se siguen de su acatamiento general para la satisfacción de los intereses de cada persona (presumiblemente) pueden resultar aceptados por todos los afectados (así como preferidos a los efectos de las posibilidades sustitutivas de regulación)”*¹²⁰

o en bajo esta formulación:

[‘U’] *“Toda norma válida tiene que cumplir la condición de que las consecuencias y los efectos secundarios que resulten previsiblemente de su seguimiento universal para la satisfacción de los intereses de todos y cada uno puedan ser aceptados sin coacción (y preferidos a las repercusiones de las posibilidades alternativas de regulación conocidas) por todos los afectados”*¹²¹

Este es el principio U o principio de universalización que sirve para discriminar entre las normas válidas o no en sentido moral. Así pues, siguiendo la ética del discurso, las normas universalizables en sentido estricto o normas morales, son aquellas que no varían por razón de los espacios sociales y los tiempos históricos y que cada persona

¹¹⁹ Cf. J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., pp. 87-88; S. Benhabib, “El otro generalizado y el otro concreto. La controversia Kohlberg – Gilligan y la teoría feminista” en Benhabib, S. / Cornello, D. *Teoría feminista y Teoría Crítica*, op.cit., pp. 11-149.

¹²⁰ J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., p.86.

¹²¹ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p. 142.

podría aceptar. Es decir, pertenecen al ámbito de lo moral porque son incondicionales, universales y de auto-obligación¹²².

El proceso de fundamentación de la ética discursiva, en el que no puede entrar este trabajo, consiste en la explicitación de U a partir del contenido normativo de los presupuestos pragmáticos de la argumentación. Desde ahí, la ética del discurso podría reducirse a esta fórmula más concisa:

“(D) Toda norma válida habría de poder encontrar el asentimiento de todos los afectados si éstos participasen en un discurso práctico”¹²³.

O en esta otra:

[D] *“Una norma únicamente puede aspirar a tener validez cuando todas las personas a las que afecta consiguen ponerse de acuerdo en cuanto participantes de un discurso práctico (o pueden ponerse de acuerdo) en que dicha norma es válida”¹²⁴*

O, bajo esta formulación:

[D] *“Únicamente pueden aspirar a la validez aquellas normas que consiguen (o pueden conseguir) la aprobación de todos los participantes en cuanto participantes de un discurso práctico”¹²⁵*

La diferencia más sustancial entre estos dos principios de universalización (U) y moral (D) reside en que el primero pertenece sólo a la lógica de la argumentación siendo un principio que establece las condiciones necesarias para reconstruir D, es decir el principio moral¹²⁶.

Con este principio ético de la ética discursiva se establece que son los propios participantes en el discurso o, lo que es lo mismo, los afectados por la norma moral en cuestión los que toman protagonismo por medio de su participación activa en el diálogo orientado al entendimiento y que son los tipos de razones o juicios que emiten los que deben ser examinados en cada proceso de argumentación. Así pues, son los principios U

¹²² Cf. W.Rehg, *Insight & Solidarity. The Discourse Ethics of Jürgen Habermas*, Berkeley/Los Angeles/London, University of California Press, 1994, pp.69ss.

¹²³ J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., p.68.

¹²⁴ J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., p.86.

¹²⁵ *Ibid.*, p.117.

¹²⁶ Sin embargo, para una ética aplicada, como también se tendrá ocasión de comprobar, es conveniente centrarse en el principio U porque explicita de una forma más clara el cálculo de consecuencias. Cf. *Ibid.*, p. 117.

y D los que se encuentran enraizados en el ser humano pero no las normas, pues éstas deberán ser descubiertas por los participantes en los discursos.

1.2.3. La ética discursiva como teoría moral o características de la ética discursiva.

Según Habermas, parece que todas las morales coinciden en hacer referencia a tres aspectos: el trato igual, la solidaridad y al bien común. Estas ideas comunes a todas las morales son ideas básicas que derivan todas ellas de las condiciones de simetría y de las expectativas de reciprocidad que caracterizan a la acción comunicativa. Es decir, que se las encuentra en las expectativas que tienen los implicados en una práctica cotidiana orientada al entendimiento. Ahora bien, cabe tener presente que, dentro de la práctica comunicativa cotidiana estas presuposiciones del empleo del lenguaje orientado al entendimiento sólo tienen un alcance limitado, porque existen limitaciones de apertura y duración de los discursos, también de presiones sociales y de utilización de estrategias. En definitiva, el deber ser y el ser no están completamente separados aunque es conveniente y posible desde posiciones cognitivistas diferenciar claramente la validez moral de la vigencia social¹²⁷.

Los supuestos cognitivos, universalistas y formalistas, que caracterizan a la ética discursiva como teoría moral, se pueden establecer tras el análisis de la reconstrucción del principio [U] o principio formal de universalización¹²⁸. Estos supuestos sitúan a la interpretación discursiva del ámbito moral en las filas de las éticas kantianas, aunque con diferencias, como se verá, que permiten que la ética discursiva no se exponga a algunas de las críticas, ya clásicas, esbozadas frente a la ética kantiana¹²⁹.

Por lo que respecta al *cognitivismo* de la ética discursiva, la fundamentación de U permite mostrar que las cuestiones práctico–morales pueden decidirse mediante razones. Los seres humanos poseen la capacidad de distinguir los juicios morales válidos de los juicios convencionales. Las personas están capacitadas para alcanzar la

¹²⁷ Cf. Ibid., p.110; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 131-132.

¹²⁸ J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., p.142.

¹²⁹ Cf. al respecto de las diferentes entre la ética discursiva y la ética kantiana J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., pp.114-115; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.163-164; A. Cortina, “Ética comunicativa” en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, op.cit., pp.179ss.

verdad sobre las cuestiones prácticas mediante razones de forma análoga a lo que sucede en el ámbito de las ciencias empíricas.

El cognitivismo de la ética discursiva permite pensar que en el desarrollo de una ética aplicada a las organizaciones o instituciones será posible alcanzar criterios de validez que sean capaces de guiar las acciones colectivas. En otras palabras, es posible alcanzar criterios normativos capaces de guiar la acción de las empresas y distinguir entre las acciones socialmente vigentes (convencionales) y las válidas moralmente, es decir, situadas en el nivel postconvencional o de principios.

En este sentido, la posibilidad de poder distinguir la vigencia y la validez moral de las máximas de acción que se elevan en la práctica empresarial apunta la tarea, desde la filosofía práctica, de reflexión sobre éstas y sus instituciones.

Esta reflexión tendrá que venir del examen de las normas que en la práctica empresarial están en suspenso respecto a la pretensión de rectitud que presentan. Así por ejemplo, cuando un empresario señala que las razones que le llevan a trasladar su planta de producción desde España a Marruecos radican en que este último país paga salarios más bajos y no tiene que invertir tanto dinero en seguridad e higiene de sus trabajadores tal norma o razón aportada queda en suspenso, cuando por ejemplo los trabajadores de tal planta cuestionan la corrección o rectitud, no ya de su acción sino de su razonamiento. Como ya se apuntaba en el apartado anterior, desde la ética discursiva sólo se pueden considerar cómo válidas aquellas normas (y sólo ellas) a las que podrían dar su asentimiento todos los posibles afectados como participantes en discursos racionales prácticos. En palabras de Habermas:

*“Una norma solamente puede encontrar la aquiescencia racionalmente motivada de todos cuando cada implicado o cada afectado potencial ha tenido en cuenta las consecuencias directas y los efectos secundarios para sí y para los demás en la praxis de seguimiento universal de la norma en cuestión”*¹³⁰

Con esto se está afirmando que para dilucidar si la norma es o no correcta es preciso introducirse en un discurso que, el último término, debe someterse al *principio del discurso* (D) y en este sentido alcanzar la intersubjetividad tanto en los aspectos deónticos como consecuencialistas que se derivan de la norma¹³¹.

¹³⁰ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.102.

¹³¹ Cf. como señala A. Cortina, Habermas a este principio D en los primeros escritos aparecía como ético. Ahora, sin embargo, autor lo denomina *neutral* a la moral y al derecho. Es decir, que vale lo mismo para

Respecto a este punto, J. Habermas ha mantenido una larga discusión con aquellas posiciones que acusan a la ética discursiva de no tener *en cuenta el contexto o situaciones particulares* para la formulación de los juicios morales.¹³² Por su parte, la ética del discurso mantiene que no existe ninguna decisión o norma moral que no implique a los demás y, por tanto, los contextos de los que parten; además, apunta que es posible alcanzar y desarrollar juicios morales a nivel postconvencional, es decir, imparciales e intersubjetivos. Afirma esta ética que la idea de imparcialidad o el punto de vista moral está enraizado en las estructuras de la misma argumentación, por lo que, no sólo no es preciso añadirlo como algo supletorio cuando una persona entra en un discurso, sino que éstas se ponen a funcionar inmediatamente.

A juicio de Habermas, cuando a la ética discursiva se le critica no tener en cuenta los contextos vitales, tal crítica se produce porque se confunden las condiciones del logro discursivo de un acuerdo racionalmente motivado, es decir intersubjetivo desde una perspectiva postconvencional, con las condiciones para alcanzar un compromiso equitativo, negociación o suma de voluntades. Y no se pueden confundir, puesto que no es lo mismo llegar a consensos motivados por el entendimiento que a negociaciones o compromisos mediante la influencia o las negociaciones entre intereses particulares y contrapuestos. En el primer caso, se reflejan en el consenso intereses generalizables y en el segundo particulares. La idea de imparcialidad que desarrollan las éticas cognitivas bajo la forma de principios universales no puede reducirse a la mera idea de un equilibrio de intereses. El precio que se paga por no distinguir los principios universales del equilibrio, negociación o compromiso es el de no poder diferenciar entre vigencia y validez de las normas sociales¹³³.

determinar la validez de las normas jurídicas como las normas morales A. Cortina, "La ética discursiva" en V. Camps (ed.): *Historia de la Ética. La ética contemporánea. Vol.III*, op.cit., p. 569.

¹³² Cf. al respecto de este tema el debate mantenido entre E. Tugendhat y J. Habermas en J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., pp. 88-97; J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., pp.49-54; J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., pp. 89-97; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.154-159

¹³³ Cf. al respecto de la distinción entre intereses particulares y generalizables o universalizables J. Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, op.cit., pp. 186-195; J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., p. 446, en esta obra define los intereses particulares como *aquellos que en virtud de un test discursivo resultan no ser susceptibles de generalización y, por tanto, ha de llegarse a un compromiso acerca de ellos* (p. 446). Y Respecto de la distinción entre acuerdos y consensos J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp. 158-159; J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., p. 89-97

En resumen, el problema que plantea una posición como la mantenida por E. Tugendhat es la de confundir la génesis con la validez del ámbito moral. Y ése es el precio que pagan todas las éticas no cognitivistas, como lo son las interpretaciones del ámbito moral aristotélicas o neoaristotélicas. Una cosa es que la *base experiencial* de la validez se encuentre en la praxis cotidiana, afirmación que sostiene la ética discursiva, pero otra cosa bien distinta es afirmar que se identifican ya en nuestras sociedades. Habermas lo expresa así:

“En las sociedades modernas las normas morales tienen que separarse de los contenidos concretos de unas orientaciones de vida éticas que aparecen ahora en plural, y encuentran su única base en una identidad social que ha llegado a ser abstracta y que ya solamente se puede describir haciendo referencia al estatus de la pertenencia a una comunidad, ya no a ésta o aquella comunidad en particular”¹³⁴

Con estas palabras se puede subrayar que la característica básica del hecho moral es que esa moral tiene que apoyarse en un contenido normativo de las condiciones universales de la convivencia en una comunidad *cualquiera*. Por tanto, el ámbito moral en lo que respecta a validez, es universalista e igualitaria y en su contenido tendrá que ser *formal* para respetar las pluralidades vitales.

La formulación de la ética discursiva considera, por su parte, que esta característica de los juicios morales como referentes únicamente a aquellas perspectivas postconvencionales, y en tal sentido deónticas, de las normas requiere que se tengan en cuenta las consecuencias de la aplicación de las normas. En este sentido desarrolla toda una ética de la responsabilidad al mismo tiempo que considera la importancia que la experiencia y la prudencia pueden jugar a la hora de considerar y examinar las normas. Por tanto, el cognitivismo de la ética discursiva no cae en el error de no valorar las consecuencias o efectos de las acciones, puesto que en su principio U introducen ya la valoración de las consecuencias de la acción por parte de los sujetos y también los intereses, motivos y necesidades de los *otros*. Como señala Habermas ese reconocimiento intersubjetivo de las normas significa que, al menos, existen razones convincentes para cada uno de los participantes en el discurso práctico para seguirlas:

¹³⁴ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.158.

“La ‘obligación’ presupone ciertamente el reconocimiento intersubjetivo de normas morales o de prácticas comunes que fijan para una comunidad de modo convincente aquello a lo que están obligados los actores así como lo que han de esperar unos de otros. “De modo convincente” quiere decir que los miembros de la comunidad moral apelan a estas normas siempre que fracasa la coordinación de la acción en el primer estadio para hacerlas valer como “razones” presuntamente convincentes para reivindicaciones y tomas críticas de postura”¹³⁵

Como se observa sigue existiendo, bajo esta interpretación, una primacía y privilegio de las cuestiones referentes a la fundamentación de las normas, como no podría ser de otra manera para asegurar el pluralismo ético y axiológico. Es decir, tiene mayor importancia las razones por las cuales se sigue o acepta la norma que las consecuencias que se generan de la misma¹³⁶.

Con esta primacía de las razones morales la ética discursiva presenta, como toda ética kantiana, un déficit de motivación para la acción. El hecho de llegar a ser capaces de alcanzar un juicio moral postconvencional no conduce a actuar moralmente. Por este motivo, esta teoría moral reconoce tal déficit de las normas deónticas y plantea la necesidad de que sea su transformación en normas políticas y jurídicas, de tipo postconvencional, que obliguen a su cumplimiento. Es decir, que se creen mecanismos mediante los cuales sea posible facilitar esa formación y educación del juicio moral postconvencional y, cuando se considere necesario institucionalizar su cumplimiento a través de un derecho coercitivo y positivo¹³⁷.

Al tratar el segundo rasgo mencionado de la ética discursiva, el *universalismo*, conviene subrayar, antes que nada, que con la fundamentación de ‘U’ la ética discursiva niega el relativismo o contextualismo ético, puesto que afirma que existe y explica un núcleo moral universal a todos los seres humanos¹³⁸.

¹³⁵ Cf. J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., p.29.

¹³⁶ Cf. al respecto de la respuesta a la crítica de déficit motivacional planteada a la ética discursiva J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.98-100.

¹³⁷ Cf. al respecto J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.98-100; J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., pp.85-88 y pp. 121-122; J. Habermas, *Facticidad y Validez*, op.cit.; J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., pp.65-67.

¹³⁸ La defensa del universalismo moral frente al contextualismo se corresponde ya con la vieja disputa entre la moralidad y la eticidad que dirimieron ya hegelianos y kantianos y que se plantea de nuevo, aunque con nuevos elementos y armas en el fondo de la Ética Discursiva. Esta discusión se ha

La posición de los defensores de una ética universalista y formalista es valedora de la idea que afirma que las cuestiones morales o de justicia sólo se plantean dentro del horizonte de cuestiones éticas que ya tienen respuesta entre sus miembros. Es decir, el conjunto de normas que las personas se transmiten en sociedad se puede dividir entre aquellas que pueden justificarse a partir de principios de validez moral, por un lado, y aquellas que sólo puede considerarse fácticamente vigentes. Existe una escisión entre lo socialmente vigente y lo moralmente válido que se manifiesta en la vida de modo cotidiano, en el mundo de la vida¹³⁹.

El universalismo ético afirma que existen cuestiones morales, que se caracterizan porque pueden decidirse racionalmente bajo el aspecto de si los intereses en juego son o no son susceptibles de universalización (justicia); es decir, son cuestiones normativas que corresponden al uso moral de la razón. La pregunta que aquí se formula es: ¿qué es bueno para todos?. Las segundas, las cuestiones éticas o evaluativas, son cuestiones relativas a la vida buena y sólo accesibles en formas de vida históricamente concretas; son cuestiones que conciernen a la eticidad, referidas a la felicidad (ético – política). La pregunta acerca de estas cuestiones se formula del siguiente modo: ¿qué he de hacer para ser feliz? o ¿qué es bueno para mí o para mi comunidad?¹⁴⁰.

La crítica proveniente desde las filas del relativismo y contextualismo ético a este universalismo radica en afirmar que la ética discursiva, al igual que todas las éticas kantianas¹⁴¹, son insensibles al contexto social particular y a la naturaleza particular de los sujetos.

Sin embargo argumenta la ética discursiva que no está expuesta a esta crítica puesto que cuanto más plurales sean nuestras sociedades modernas, cuanto más se diferencian en los intereses y orientaciones valorativas particulares, tanto más generales y abstractas se hacen las normas moralmente justificadas que regulan el interés de todos los espacios de acción de los individuos¹⁴². En esta línea considera la ética discursiva la posibilidad que existe de caer en los peligros de la abstracción, pero esto sólo se

denominado en ocasiones como la objeción contra el materialismo abstracto. Cf. al respecto J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., pp.97-131.

¹³⁹ J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., p.79.

¹⁴⁰ Cf. Ibid., pp. 80ss; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp. 109-126.

¹⁴¹ El imperativo categórico kantiano exige separa lo universal de lo particular, es decir, los juicios válidos conforme a tal principio tienen que resultar insensibles a la naturaleza particular y al contexto del problema que en cada caso se pretende solucionar y, por ende, permanecer externos al caso particular.

¹⁴² Cf. J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., pp.1118ss.

produce cuando se olvidan tres aspectos relevantes, que se han apuntado, en toda ética discursiva. El primer aspecto es la distinción entre fundamentación y aplicación de las normas morales¹⁴³; el segundo es que la exigibilidad sólo es posible cuando los demás atenderán también las normas¹⁴⁴; y, el tercero, que sólo es posible exigir el cumplimiento de las normas morales en contextos sociales que ya sean ellos mismos racionales¹⁴⁵.

Por este motivo, cuando se pregunta por la *exigibilidad* de las normas morales, la ética discursiva en el nivel de aplicación manifiesta que tal exigibilidad sólo es posible cuando los demás atenderán también las normas y apunta que será necesario utilizar otros mecanismos como es el derecho para poder complementar la moral y hacerla exigible. Con estas palabras lo expresa Habermas cuando se le formula tal cuestión:

*“El cumplimiento de una norma válida, de una norma que resista la prueba de la universalización, sólo puede exigirse de personas que puedan esperar que tal norma va a ser seguida también por todas las demás personas”*¹⁴⁶

El derecho positivo¹⁴⁷ y la moral postconvencional se complementan mutuamente y recubren la eticidad tradicional. Una norma que resiste la prueba de la universalización sólo merece reconocimiento general bajo el supuesto de que también, fácticamente, sea seguida por todos¹⁴⁸.

Es importante señalar la relación de complementación entre moral y derecho, puesto que la asimilación de la una a la otra podría dar lugar a diluir la vigencia con la validez; sobre todo porque aunque el derecho puede haber alcanzado una perspectiva

¹⁴³ Cf. al respecto entre la distinción entre fundamentación de las normas y su aplicación J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., pp. 442 donde responde a la crítica formulada por S. Lukes acerca de la imposibilidad de encontrar unas condiciones de los discursos prácticos como las señaladas por Habermas; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.145-150; J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., pp. 97-131; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp. 83-108; J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., pp.172-175; D. García-Marzá, *Ética de la justicia. J. Habermas y la ética discursiva.*, op.cit., pp. 151-156.

¹⁴⁴ Cf. J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., p.161 y pp. 175ss.

¹⁴⁵ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.144.

¹⁴⁶ J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., p.161 también en J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., pp. 175ss.

¹⁴⁷ Según Habermas en las sociedades liberales o modernas, el derecho positivo debiera entenderse como una plasmación de estructuras postconvencionales de la conciencia moral, aunque la mayoría de los ciudadanos de ese estado se constata que están en una etapa convencional de la conciencia moral. J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, op.cit., p.185.

¹⁴⁸ Cf. *Ibid.*, p.175.

postconvencional, también es cierto que en el derecho positivo entran en juego momentos que son de otra naturaleza distinta a la moral¹⁴⁹.

Como ya se mostraba en el apartado anterior, la legitimidad se apoya en un espectro más amplio de aspectos y que la validez deontológica de las normas morales de acción también incluye la validez de valores y de otro tipo de normas. Así se debe considerar también la validez jurídica, que no son normas morales sino éticas y donde intervienen dos componentes: el componente racional de la pretensión de legitimidad y el componente empírico de la imposición del derecho. Por tanto, la posibilidad de hacer exigible el cumplimiento de las normas morales.

Esta exigencia sólo es posible de modo universal gracias *al formalismo –de cuño procedimental y deontológico- del principio de universalización ‘U’*, que configura la tercera característica de la ética discursiva¹⁵⁰. Este principio elimina las axiologías concretas para poder alcanzar un acuerdo intersubjetivo, que es mínimo o reducido, pero que permite hablar de unas normas morales universales, que se caracterizan por el procedimiento seguido para alcanzarlo; a saber, el discurso práctico. Sólo el procedimiento de la norma moral es universal, no su contenido. Así afirma Habermas:

“La ética discursiva no proporciona orientaciones de contenido, sino solamente un procedimiento lleno de presupuestos que debe garantizar la imparcialidad en la formación del juicio. El discurso práctico es un procedimiento no para la producción de normas justificadas sino para la comprobación de la validez de normas postuladas de modo hipotético”¹⁵¹.

Así pues lo que explica el principio del discurso ‘D’ es que ‘U’ se limita a expresar el contenido normativo de un procedimiento de formación discursiva del juicio. Un procedimiento donde se manifiestan los rasgos de los juicios morales postconvencionales reconstruidos por L. Kohlberg en su investigación del desarrollo del juicio moral, a saber:

- Reversibilidad o flexibilidad sobre todos los puntos de vista.

¹⁴⁹ Cf. Ibid., p. 176.

¹⁵⁰ Respecto a las ventajas e inconvenientes del procedimentalismo de la ética discursiva D. García-Marzá, *Ética de la justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit. cap. 10, pp.131-156.

¹⁵¹ J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, op.cit., p.143 Este es uno de los aspectos que le diferencia de J. Rawls puesto que en su propuesta este último autor llega a proponer principios con contenido.

- Universalidad o generalización, en el sentido de la inclusión de todos los afectados por la norma examinada.
- Reciprocidad o diferenciación, es decir, reconocimiento igual de las pretensiones de cada participante por parte de los demás.

La ética discursiva, en su formalismo, lo que señala es un *principio procedimental (U) que permite llegar a un acuerdo motivado* cuando surja la discusión acerca de cuestiones práctico-morales. El papel que tiene así este principio es el de servir de regla de argumentación que asegura la imparcialidad del principio [D]¹⁵².

No es necesario insistir en la preeminencia que cobra el discurso en la ética discursiva, sólo repetir que discurso práctico es el *procedimiento* mediante el cual podemos acceder a la corrección de las normas que elevamos con pretensiones de validez. No es el lugar donde se desarrollan normas, sino donde se analiza la corrección de las mismas por parte de los interlocutores válidos por la norma. En palabras de Habermas:

*“Yo entiendo el discurso práctico como un procedimiento que no sirve a la producción de normas justificadas sino al examen de la validez de normas ya existentes, pero que, al tornarse problemáticas, se abordan en actitud hipotética (...) Ciertamente que en el discurso los temas y contenidos que por sí mismos se imponen son elaborados de suerte que al final queda fuera todo lo que en el círculo de los afectados potenciales hubiera de considerarse expresión de un interés particular, y no de una particularidad tal que pudiera ser acordada a todos y cada uno de los participantes”*¹⁵³

Tras la lectura de estas palabras, se puede ver que algunas de las críticas elaboradas frente al procedimentalismo de la ética discursiva están en lo cierto al afirmar que las cuestiones referidas a la vida buena no están contempladas en el principio de universalización, pues los intereses particulares, como señala Habermas, quedan fuera del discurso práctico. El principio de universalización funciona como un cuchillo que establece un corte entre “lo bueno” y “lo justo”, entre los enunciados evaluativos y los estrictamente normativos¹⁵⁴. Por tanto, cualquier norma que resulte problemática en el nivel de la acción tratará de dar razones de su validez en el ámbito

¹⁵² J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., p.101-102.

¹⁵³ J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., p.72.

¹⁵⁴ Cf. *Ibid.*, p.73; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.173ss.

del discurso, para mostrar su validez teórica o práctica, pero tras el discurso podríamos desecharla por considerarla no legítima tras el análisis de los argumentos esgrimidos.

Las éticas clásicas se habían referido a *todas* las cuestiones de la “vida buena”; las éticas kantianas y neokantianas se refieren únicamente a los problemas relativos a la acción correcta o justa. Y en este sentido la teoría moral ha de abordar y explicar la validez deóntica, el deber ser, de mandatos y normas de acción.

Aunque, como ya se señalara al principio de este punto, en la ética discursiva el deontologismo viene mediado por el teleologismo. Es decir, el deber ser de la norma tiene como fin la búsqueda de entendimiento y comunicación entre los afectados por la norma o participantes en el discurso. Por tanto, la ética discursiva afirma la necesidad de contemplar no sólo el *deber ser de la norma*, sino también deja la puerta abierta a la búsqueda de valores que ayuden a alcanzar tal entendimiento y comunicación entre los afectados. Algunos autores, como Cortina, apuntan y desarrollan en su trabajo la necesidad de una ética de virtudes y de actitudes que complemente el programa de la ética discursiva, bajo lo que denomina una *antroponimia*. Esta teoría de los valores y actitudes dialógicos se hace necesaria para que allí donde no existen situaciones donde se puedan llevar a cabo discursos prácticos se puedan poco a poco desarrollar tales condiciones. A. Cortina en su propuesta menciona cinco valores que componen lo que ella denomina Ética Cívica. Estos cinco valores son la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo y el diálogo¹⁵⁵.

Por otra parte, cabe señalar que el formalismo de la ética discursiva actúa, en gran medida, de garante del desarrollo y mantenimiento de la pluralidad ética. Es decir, el abandono del concepto de autonomía en términos de filosofía de la conciencia –con procedimiento solipsistas- por parte de la ética discursiva, permite ver como el desarrollo de la felicidad y la realización de la justicia son dos aspectos distintos pero complementarios en la sociedad. El concepto intersubjetivista de autonomía tiene en

¹⁵⁵ Cf. Para una crítica a este planteamiento procedimentalista de justicia donde la solidaridad se *supone se dará* ver el trabajo de V. Camps, “Por la solidaridad hacia la justicia” en C. Thiebaut, (ed.), *La herencia ética de la Ilustración*, Barcelona, Crítica, 1991, pp.147ss. Respecto a esa necesidad de complementar la ética discursiva así expuesta con una ética de virtudes o actitudes A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit.; A. Cortina, “Ética comunicativa” en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, op.cit., pp.189ss. Para la concepción de su propuesta de Ética Cívica y de los valores que la componen pueden consultarse A. Cortina, *La ética de la sociedad civil*, op.cit. y A. Cortina, “Educar moralmente ¿qué valores para qué sociedad?” en A. Cortina / J. Escamez / E. Pérez-Delgado/ V. Mestre Escrivá, *Un mundo de valores*, op.cit., pp.27-38.

cuenta el hecho de que el libre despliegue de la personalidad de cada uno depende de la realización de la libertad de todas las personas.¹⁵⁶

La ética del discurso reconoce que en la diferenciación entre un nivel de fundamentación y de aplicación de normas morales es importante tratar de transformar las ideas morales en deberes concretos de la vida cotidiana, de la praxis concreta, mediante *principios de adecuación* que modulen el principio discursivo con el objetivo de no desvincular y, en ese sentido, mantener unidos también en la práctica el ser y el deber-ser. Ésta es una de las tareas más importantes del desarrollo de una Ética Empresarial Discursiva en nuestros días, pues una moral universalista necesita también de una cierta concordancia con sus instituciones sociales, económicas y políticas en que ya estén encarnadas, como señala Habermas, las ideas jurídicas y morales de tipo postconvencional¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Cf. J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., p.121; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp. 55-82; A. Cortina, “Ética comunicativa” en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, op.cit., p.184-185.

¹⁵⁷ Cf. al respecto J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, op.cit., p.122; K-O Apel, *Teoría de la verdad y ética del discurso*, op.cit., pp.147-151.

Capítulo 2

Ética empresarial como ética aplicada

El presente capítulo tiene como principal objetivo acercarse a la comprensión de la tarea de la ética como ética aplicada y concretamente como ética aplicada al ámbito empresarial que, como ya se vio en el capítulo anterior, constituye la tercera tarea de la ética como filosofía moral.

Para alcanzar este propósito se darán los siguientes pasos. En primer lugar se abordará la cuestión de la tarea de la ética aplicada como disciplina y se realizará una primera aproximación a la praxis empresarial como ámbito que reclama de una reflexión y explicitación de las normas, valores y procedimientos que en su actividad deberían tenerse en cuenta (2.1.).

En segundo lugar, se abordarán los métodos de aplicación que se presentan en las diferentes propuestas de ética aplicada, es decir, las diferentes perspectivas desde las que se trata de explicar el ámbito moral de las diferentes praxis; con el fin de ilustrar su modo de aplicación al ámbito empresarial se realizará una aproximación a las propuestas más utilizadas hoy en día en la ética empresarial bajo cada una de las perspectivas. (2.2.).

En tercer lugar, se mostrarán las dos propuestas integrativas de ética empresarial que superan las deficiencias de las propuestas presentes en el apartado anterior, especialmente por su nivel de concreción (2.3.).

Y, en cuarto lugar, se expondrán los niveles transversales de análisis a los que debe ser sometida la práctica empresarial, lo que llevará a reflexionar sobre la relación existente entre ética, política, economía y derecho, y, por último a realizar algunos apuntes sobre el papel que debería desarrollar el *experto ético* dentro de un modelo integrativo de ética empresarial (2.4.).

2.1. Ética y ética aplicada

Si se mira la historia de la filosofía, la ética aplicada contemporánea no es más que una continuación de los muchos intentos de la filosofía por dar solución a problemas prácticos morales, con todo lo que las herramientas intelectuales más novedosas dentro de la teoría ética pueden ofrecer de nuevo. El cambio cualitativo de la ética aplicada actual con respecto a su pasado tiene su origen en el modo en que trata los problemas prácticos, es decir, en el método que utiliza para su estudio¹.

La elección del término ‘ética aplicada’ tiene mucho que ver con este cambio metodológico en el modo de enfrentarse y reflexionar sobre las cuestiones prácticas. Con este término se quiere sugerir que la teoría está ahora más preparada para ayudar a la práctica porque nace de ella misma. Sugiere que la teoría ética ha llegado a un grado de madurez suficiente como para proporcionar una guía a los problemas prácticos con un nivel de complejidad y de herramientas con las que no contaba anteriormente.

Aún así, siguen existiendo confusiones no resueltas respecto a la ética aplicada. Por ejemplo, una de las preguntas que surgen es ¿qué es lo que está siendo aplicado? ¿se aplica unos valores éticos compartidos a problemas reales o, más bien, se aplican unos principios morales?². O quizás, como sugieren algunos autores la ética aplicada, tenga que ver con los dos extremos planteados en la pregunta y todo lo que necesitamos sea un marco teórico capaz de mostrarnos qué se considera en cada caso, la relevancia que tiene y de qué modo se puede entender.

Otra posibilidad, es que el término de ética aplicada, no trate de apuntar ningún modelo o disciplina diferente a la teoría ética, sino que con esta denominación se quiere hacer hincapié en la preocupación que la teoría ética tiene por las cuestiones prácticas. En este sentido la ética aplicada no requeriría de un estatuto propio.

Qué duda cabe que tal vez la denominación de *ética aplicada* es una elección desafortunada, pues en verdad sugiere que su esencia reside en el contraste con la ética pura y que lo que es aplicado es una teoría pura o teoría ética sistemática. Esta

¹ Cf. al respecto de esta tesis A. Edel / E. Flower / F.W. O’Connor, *Critique of Applied Ethics. Reflections and Recommendations*, Philadelphia, Temple University Press, 1994, pp.4ss; J M. Lozano, *Ética y empresa*, Madrid, Trotta, 1999, pp.18-25 y B. Almond, *Introducing applied ethics*, Oxford UK/Cambridge USA, Blackwell, 1995, pp.1-14.

² Como por ejemplo propone P. Singer, *Ética práctica*, Barcelona, Ariel, 1984, p.11.

separación de teoría y práctica que sugiere el nombre desde su nomenclatura ha dado lugar a una buena parte del estudio de la ética aplicada³, a saber, la tarea de la ética aplicada y su praxis de aplicación (2.1), el método y modelos que existen en el terreno de la misma (2.2. y 2.3.) y los niveles de aplicación de la misma (2.4.).

2.1.1. La tarea de la ética aplicada

Como ya se ha señalado, en este trabajo se afirma que la filosofía moral tiene tres tareas a cumplir; la primera, la explicitación del ámbito moral; la segunda, su fundamentación o justificación filosófica; y, la tercera, consiste en aplicar a los distintos ámbitos de la vida social los resultados de las dos primeras funciones⁴. Para el objeto de este estudio, la *ética aplicada* tiene como propósito aplicar los principios ético-teóricos descubiertos o extraídos en el proceso de fundamentación de los principios morales a los diferentes ámbitos de la praxis humana. Pero, no es su tarea aplicarlos de forma inmediata, al menos esa va a ser la hipótesis de trabajo que se mantendrá en esta tesis doctoral, sino que tendrá que ayudar a la reflexión sobre la toma de decisiones en casos concretos. En definitiva, lo que se quiere argumentar en este apartado es que la *ética aplicada*, como disciplina, no ofrece de inmediato las respuestas tipo a los problemas tipo, porque esto sería, sin duda alguna, de poca ayuda.

Con el objeto de comprender y entender cuál podría ser la tarea de la *ética aplicada* como disciplina se pasa, en primer lugar, a analizar una sencilla definición de ética aplicada que nos ofrece A.M. Pieper:

*“La ética aplicada es una ciencia autónoma, una ciencia aplicada. A través de la aplicación de principios éticos generales a determinados ámbitos de la vida y acción deviene una ética especial, “concreta”, que interpreta la exigencia de incondicionalidad de la moralidad en relación con la moral de las diferentes ciencias prácticas”*⁵

³ Cf. al respecto A. Edel / E. Flower / F.W. O'Connor, *Critique of Applied Ethics. Reflections and Recommendations*, op.cit., 1994, p.7.

⁴ Por su parte, J. Habermas considera que la ética no tiene por tarea aplicar el principio ético, sino sólo fundamentar la moral, dejando esta tarea a otras ciencias sociales.

⁵ A.M. Pieper, *Ética y moral. Una introducción a la filosofía práctica*, Barcelona, Crítica, 1991, p.72.

En esta definición encontramos, en primer lugar, la caracterización de la *ética aplicada* como una disciplina autónoma, es decir, con herramientas y métodos filosófico-éticos propios, que la capacitan para, en segundo lugar, interpretar el momento de incondicionalidad, propio del hecho moral, que también reside en las diferentes ciencias prácticas como la economía, la empresa, las nuevas tecnologías, la educación, los medios de comunicación, etcétera.

Por tanto, podemos decir que la *ética aplicada* es una teoría, por una parte, que posee un carácter interdisciplinar y, por otra parte, cuya tarea es la de interpretar la incondicionalidad que se encuentra en los ámbitos prácticos de nuestras sociedades. Este objetivo de interpretación no está exento de obstáculos que han sido abordados por M. Heler⁶.

En primer lugar, no hay una propuesta de fundamentación de la moral aceptada por todos, más bien existen diferentes teorías éticas que propugnan y defienden diferentes criterios o principios éticos⁷. En segundo lugar, toda ética aplicada tiene que hacer frente en su configuración a dos polos que tiran de ella: exigencias morales universales (desde las concepciones éticas deontológicas) y exigencias de lo prudencial, lo saludable y lo provechoso (desde las concepciones éticas neoaristotélicas, utilitaristas). En tercer lugar, cada ámbito de aplicación posee sus propias características específicas. Y, en cuarto lugar, dentro de cada forma de vida diferente se dan distintos roles y ámbitos de acción con códigos distintos que se enfrentan continuamente a juegos de intereses *extramorales* que ejercen su poder a través de distintos medios para influir en el comportamiento de los individuos.

Frente a estas dificultades podemos decir que la tarea de la ética aplicada no consiste, dentro del marco teórico en que aquí nos movemos, es decir el procedimentalismo dialógico, en estudiar los casos particulares y elevarlos "momentáneamente" a imperativos que deben ser cumplidos. Es decir, no es su función ofrecer un procedimiento inductivo y pragmático válido para cualquier situación y lugar.

⁶ Cf. en M. Heler, "La Ética aplicada y la situación moral contemporánea", en *Cuadernos de Ética*, Asociación Argentina de Investigaciones Éticas, Argentina, nº 10, 1990, pp.11-16.

⁷ No es esta una tesis de fundamentación moral por lo que no se entrará a describir el proyecto de fundamentación de los diferentes modelos de interpretación del ámbito moral. Sólo señalar que las diferentes propuestas actuales tienen sus raíces filosóficas aristotélicas, zubirianas, utilitaristas modernos y kantianas. Para una descripción de estos modelos y críticas que reciben desde posiciones ético-discursivas los textos. A. Cortina, *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Tecnos, 1986, 3ª ed. 1992, parte II; A. Cortina, *Ética sin moral*, Madrid, Tecnos, 1990, Parte I.

Más bien su tarea es “reflexionar y explicitar las normas, valores, principios y procedimientos que en los diferentes casos deberían tener en cuenta los afectados”⁸. El estudio del caso concreto y la aplicación concreta quedará, por tanto, en manos de los individuos como tarea propia a ellos, pero sin considerar esta decisión de modo individual sino teniendo en cuenta que también tendrá que comunicarse con los otros afectados por las decisiones para adoptar una vía u otra, unos valores u otros y unos principios u otros.

Así las cosas, se mantiene en esta tesis doctoral que la tarea de la ética aplicada consiste en reflexionar y ofrecer un orden desde el cual se puedan aplicar las normas, valores, principios y procedimientos que se han explicitado como válidos para la actividad concreta de las personas⁹.

Desde esta perspectiva, la *ética aplicada* tendrá una doble función práctica y teórica. Por una parte, la función o tarea práctica es la de *cooperar* en la resolución de conflictos sociales que están reclamando de su ayuda, pero no la de *resolverlos*, pues la ética en su función de aplicación únicamente puede orientar las acciones de forma *mediata* ofreciendo un *marco de reflexión* para la toma concreta de decisiones¹⁰. Y, por otra parte, la función o tarea teórica de la *ética aplicada* es la de *colaborar* en la configuración de una autocrítica de la filosofía moral, proporcionando técnicas de argumentación y análisis que pueden ayudar la gente a responder frente a los conflictos de valores y también proporcionando justificación de prescripciones morales probando la aceptabilidad de los principios morales presupuestos o aplicados¹¹. Para llevar a cabo esta doble función la *ética aplicada* deberá antes que nada aclarar cuál es su método de trabajo. Tarea que todavía no ha resuelto¹².

⁸ A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid, Tecnos, 1993, p.68.

⁹ Cf. E. Martínez Navarro / A. Cortina, *Ética*, Madrid, Akal, 1997, p.152.

¹⁰ Cf. al respecto A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, *Isegoría*, vol. 13, 1996, p. 121; E. Martínez Navarro / A. Cortina, *Ética*, Madrid, Akal, 1996, p.151; T. Sorell / J. Hendry, *Business Ethics*, London, Butterworth Heinemann, 1994, p.19; E. Morscher / O. Neumaier / P. Simons, “Introduction: on applying Ethics” en E. Morscher / O. Neumaier / P. Simons (eds.) *Applied Ethics in a troubled world*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1998, pp.iv-xxi.

¹¹ Cf. en A. Leist, “¿Qué es la “Ética Aplicada”?”, *Cuadernos de ética*, op.cit., pp.53-59; T. Sorell / J. Hendry, *Business Ethics*, op.cit., 1994, p.19; E. Morscher / O. Neumaier / P. Simons (eds.), “Introduction: on applying Ethics”, en *Applied Ethics in a troubled world*, op.cit., p.xv.

¹² En España existen algunas iniciativas que tienen como finalidad desentrañar el estatuto de la ética aplicada. En este sentido, merece ser reseñada la labor realizada por el equipo de investigación de las Universidades de Valencia (Universidad de Valencia) y de Castellón (Universitat Jaume I) que, bajo la dirección de la Dr. Adela Cortina, vienen desarrollando desde 1997 un Proyecto de Investigación financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia (PB97-1419-C02-02) bajo el título “La ética discursiva como núcleo de las éticas aplicadas”; también con el mismo objetivo este mismo equipo de investigación ha protagonizado dos encuentros internacionales de expertos bajo el tema de “El estatuto de

Los temas que han centrado los esfuerzos de la ética la ética aplicada en los últimos años con mayor intensidad y que están reclamando con mayor insistencia sus aportaciones teórico-procedimentales han sido los siguientes ámbitos: el *ámbito de la Salud y la biotecnología*¹³, el *ámbito social*¹⁴, el *ámbito del desarrollo*¹⁵, el *ámbito de la educación*¹⁶, el *ámbito de la ecología*¹⁷, el *ámbito económico*¹⁸ y, por último, el *ámbito profesional*¹⁹.

El elemento común a estos ámbitos de aplicación, con temas y realidades tan dispares, es el *conflicto de valores* al que se tienen que enfrentar los sujetos en el día a día²⁰. Las sociedades actuales viven en un conflicto de valores permanente ante el que necesitan guías o prescripciones que les ayuden en la toma de decisiones en entornos cuya complejidad se ha visto aumentada en las últimas décadas por los procesos de globalización o mundialización económica, cultural, tecnológica, política y social²¹. Conflicto de valores que necesita de una reflexión y un marco común desde el que poder reflexionar e ir aportando razones convincentes, cuantas más mejor para ir configurando espacios bien informados y con argumentos tanto pragmáticos, éticos y morales bien elaborados. En el siguiente punto se muestra una aproximación al ámbito de la praxis empresarial como ámbito que requiere hoy día de una reflexión ético-aplicada.

la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil”, Morella –España 2000 y Benicasim-España 2001.

¹³ Cf. al respecto en D. Gracia, *Fundamentos de bioética*, Madrid, Eudema, 1989.

¹⁴ Cf. al respecto en A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., 1993; D. García-Marzá, *Teoría de la Democracia*, Valencia, Nau Llibres, 1993.

¹⁵ Cf. E. Martínez Navarro, *Ética para el desarrollo de los pueblos*, Madrid, Trotta, 2000

¹⁶ Cf. al respecto en A. Cortina, *Ética de la sociedad civil*, Madrid, Anaya, 1994; A. Cortina, *El quehacer ético. Guía para la educación moral*, Madrid, Aula XXI Santillana, 1996.

¹⁷ Cf. al respecto en N. Martín Sosa, *Ética y ecología*, Madrid, Libertaria Universidad, 1994; D. García-Marzá, “La responsabilidad ecológica como responsabilidad moral”, *Laguna. Revista de Filosofía*, n.º.ero extraordinario, 1999, pp.293-302 y C. Ferrete Sarria, “La eco-tecnología y la ciencia ecológica como alternativas. Una larga historia de olvidos”, *Laguna. Revista de Filosofía*, n.º.ero extraordinario, 1999, pp.303-312

¹⁸ Cf. A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994; A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997.

¹⁹ Cf. al respecto A. Hortal, *Ética de las profesiones*, Madrid, VPC., 1994.

²⁰ Cf. V. Camps, *Ética, Retórica, Política*, Madrid, Alianza, 1988, pp. 8ss; J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., p.21ss.

²¹ Cf. al respecto de las diferentes caras o aspectos del fenómeno de la mundialización o globalización F. Fernández Buey / X. Alegre / M. Vázquez Montalbán / L. De Sebastián / A. Comín / I. De Senillosa / J. I. González Faus, *¿Mundialización o conquista?*, Santander, Sal Terrae, 1999; T.L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree*, New York, Anchor, 2000.

2.1.2. La praxis empresarial como ámbito de la ética aplicada

Un buen punto de partida para bucear en el significado del vocablo ‘*praxis*’ (práctica o actividad) para luego centrar la atención en la ‘praxis empresarial’ la ofrece la definición que A. MacIntyre propone en *Tras la virtud*:

*“Por ‘práctica’ entenderemos cualquier forma coherente y compleja de actividad humana cooperativa, establecida socialmente, mediante la cual se realizan los bienes inherentes a la misma mientras se intenta lograr los modelos de excelencia que le son apropiados a esta forma de actividad y la definen parcialmente, con el resultado de que la capacidad humana de lograr la excelencia y los conceptos humanos de los fines y bienes que conlleva se extienden sistemáticamente”*²²

Siguiendo esta definición, se entenderá por ‘práctica o actividad’ cualquier forma que los seres humanos adopten para organizarse, coordinar sus acciones para alcanzar fines comunes a todos ellos. Es decir, cualquier agrupación humana que se desarrolla con atención a unos fines y que posee unos medios específicos para alcanzar tales fines siguiendo modelos de excelencia en su modo de actuar.

En este sentido, la empresa puede entenderse como actividad o práctica en el sentido que es una actividad humana cooperativa con arreglo o que persigue un fin social y que posee unos bienes internos a la misma práctica. De este estudio o comprensión de la empresa como actividad o práctica siguiendo la definición ofrecida por A. MacIntyre se ha ocupado A. Cortina quien ha mostrado que la empresa es una organización que *debe tomar* conciencia de qué valores y fines deben orientar sus decisiones y también *debe hacerse responsable* de sus decisiones y de las consecuencias previsibles que de ellas se sigan²³.

A tenor de esta definición de práctica empresarial se presentan tres elementos claves para su mejor comprensión: los bienes inherentes o internos –por contraposición a los bienes externos-, las relaciones que se establecen entre los miembros que desarrollan la actividad y los modelos de excelencia.

²² A. MacIntyre, *Tras la virtud*, Barcelona, Crítica, 1987, p.233.

²³ Cf. A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.17-33; A. Cortina, *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*, Madrid, Taurus, pp.128-133.

En cuanto a la distinción entre bienes internos y externos a la práctica o actividad podemos señalar dos diferencias. La primera es que los bienes internos se denominan como tales porque únicamente se pueden concretar o alcanzar mediante la realización de tal práctica y porque sólo pueden identificarse y reconocerse participando en la práctica en cuestión; a diferencia de los bienes externos, que no son derivados necesariamente de tal práctica sino que son contingentes a ella, es decir circunstanciales. En este sentido es muy importante no confundir los bienes externos y los internos a la práctica²⁴. Por ejemplo, el dinero es un bien externo a muchas prácticas empresariales y como bien interno sólo lo es de la Casa de la Moneda -en el caso español-.

La segunda diferencia que existe entre ambos tipos de bienes es que los bienes externos una vez alcanzados son de posesión, propiedad y disfrute individual, además son de tal clase que cuantos más tenga alguien, menos hay para los demás. En cambio los bienes internos son resultado de competir en excelencia y es muy normal en ellos que su logro repercuta de modo positivo sobre el resto de la comunidad, es decir, es un bien para toda la comunidad que participa en la práctica.

Por lo que respecta al segundo elemento de la definición de práctica, el tipo de relación entre quienes participan en ella²⁵, es la cooperación de los miembros el tipo de relación que permite alcanzar los bienes internos, una cooperación que se inscribe dentro de un marco de justicia (ético), un marco jurídico-administrativo o político y un ordenamiento económico-empresarial que tiene que respetar tal práctica²⁶.

De este modo se puede concluir con respecto a la práctica que ésta no es un mero conjunto de habilidades técnicas, aunque estén encaminadas a un propósito unificado. Es decir, lo que diferencia a la práctica es la manera en que los conceptos de los bienes y fines relevantes a los que sirve la habilidad técnica se transforman y enriquecen por esa ampliación de las facultades humanas y en consideración a esos bienes internos que parcialmente definen cada práctica concreta o tipo de práctica²⁷.

Por último, siguiendo la definición de práctica que se ha propuesto, las prácticas o actividades siguen o están en relación con modelos de excelencia. Cualquier tipo de

²⁴ Cf. A. MacIntyre, *Tras la virtud*, op.cit., pp.234-237.

²⁵ Cf. *Ibid.*, p.238.

²⁶ Cf. D. García-Marzá, "Las relaciones banca-industria" en A. Argandoña (ed.), *La dimensión ética de las instituciones y mercados financieros*, Madrid, Fundación BBV, 1995, pp.117-142; A.S. Álvarez de Mon, *La empresa humanista y competitiva. La persona, socio de la organización: participación, identidad y pertenencia*, Bilbao, Deusto, 1998.

acción, en este caso en el ámbito empresarial, refleja el tipo de relación de la empresa con los demás y su entorno. En este sentido, la práctica empresarial debe responder a *niveles de excelencia* dentro de esa práctica, que no son más que actitudes firmes, o en terminología aristotélica hábitos, es decir una serie de disposiciones permanentes que ha adquirido con el tiempo.

Por tanto, las excelencias son el fruto de la inteligencia y del esfuerzo personal, no son naturales, sino que son modelos de comportamientos, de hábitos que se eligen y se adquieren y desarrollan. Más aún, las excelencias son estrictamente sociales porque o bien son formas de relacionarse con los bienes externos o bien son formas de relación interpersonal²⁸. Así nadie puede iniciarse en una práctica sin reparar en tales niveles de excelencia o en aceptar la autoridad de los mejores modelos realizados hasta el momento, aunque estos sean superables o modificables²⁹.

En definitiva, toda práctica implica la relación de personas que se fijan metas cooperativas para alcanzar bienes colectivos que de otro modo sería imposible alcanzar. En este sentido, es importante recordar que no se debe tampoco confundir a las prácticas o actividades con las instituciones. Pues las instituciones están comprometidas con los bienes externos, por ejemplo, dinero, prestigio y otros bienes materiales, para su mejor o correcto funcionamiento. Siguiendo a A. MacIntyre:

*“[Las instituciones] no podrían actuar de otro modo, puesto que deben sostenerse a sí mismas y sostener también las prácticas de las que son soportes. Ninguna práctica puede sobrevivir largo tiempo si no es sostenida por instituciones”*³⁰

En este sentido, cabe diferenciar la empresa como institución de la actividad propia de la empresa. La relación entre práctica e institución es muy estrecha y en este sentido los bienes externos proporcionados por la institución se confunden en ocasiones con los bienes internos de la práctica, es decir, confundir los medios que permiten la persecución con sus fines. Toda *organización o empresa concreta* puede ser considerada como una institución que desarrolla una práctica que le es propia a través de acciones o prácticas concretas

²⁷ Cf. A. MacIntyre, *Tras la virtud*, op.cit., p.240.

²⁸ Cf. J. Montoya / J. Conill, *Aristóteles: sabiduría y felicidad*, Madrid, Cincel, 1985, pp.130 ss.

²⁹ Cf. para la relación entre *praxis* y *areté* o, dicho de otro modo, *la excelencia de la praxis* R. Lledó, “Aristóteles y la ‘Ética de la polis’” en V. Camps (ed.) *Historia de la ética. De los griegos al Renacimiento. vol. I*, Barcelona, Crítica, 1988, pp. 160-164.

³⁰ A. MacIntyre, *Tras la virtud*, op.cit., p.241.

desarrolladas colectiva o individualmente³¹. Más adelante, siguiendo este estudio definiremos la empresa como la conjunción de institución y persona, es decir situaremos nuestra concepción de la empresa también bajo un modelo antropológico.

Dentro de este marco general la ética aplicada trata de profundizar en ese espacio o ámbito moral que existe en las empresas siguiendo la pregunta de qué elementos permiten la existencia de ese ámbito moral y de las buenas prácticas empresariales. Es decir, qué posibilita la práctica empresarial y qué es universal, incondicionado y de autoobligación en ella para ofrecer un marco de reflexión. Como se va a ver a continuación existen hoy en día diferentes perspectivas teóricas y propuestas metodológicas para desentrañar este ámbito moral de la praxis empresarial.

³¹ Para una distinción entre acción, práctica e institución empresarial ver N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, London, Prentice-Hall International, 1982, 2ª ed. 1990, pp.18-19.

2.2. Tres perspectivas desde las que explicar el ámbito moral en la empresa.

Uno de los temas que más reflexión está necesitando hoy en día en el campo de la ética aplicada es el estudio sobre su estatuto propio, es decir, sobre los métodos que utiliza, el papel que tiene y las funciones que se le otorgan a la ética empresarial dentro del saber de la filosofía moral. En muchas ocasiones los modelos que se ofrecen únicamente difieren en el ámbito de estudio o práctica a la que prestan atención, por ejemplo, la actividad empresarial, los proyectos de desarrollo o la praxis sanitaria. Pero en otras ocasiones la diferencia es mucho mayor y radica en el propio marco desde el que reflexionar y explicitar las normas, valores y procedimientos que debieran guiar tal ámbito de actividad.

El análisis de las diferentes propuestas de reflexión en temas de ética aplicada permiten ser clasificadas bajo tres modelos de entender la disciplina. Estos tres modelos o perspectivas de ética aplicada serán analizados en este apartado, junto con algunas de las principales propuestas concretas que en el ámbito de la ética empresarial se pueden encontrar bajo cada una de ellas.

Las tres modelos que serán analizadas son la perspectiva correctiva o deductiva (2.2.1), la perspectiva funcionalista o inductiva (2.2.2) y la perspectiva integradora o integrativa (2.2.3).

2.2.1. Perspectiva correctiva o deductiva

Este enfoque de ética aplicada, entiende que la ética como teoría prescriptiva actúa como un correctivo externo de la lógica de los hechos del ámbito de aplicación -en el caso que nos ocupa del ámbito de la empresa-. La relación que se establece entre la ética y el ámbito de estudio es la racionalidad “pura” del ámbito al cual se aplica, y la ética queda como algo externo, como un correctivo moral igualmente “puro”³².

³² Cf. Sobre esta perspectiva P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, Madrid, Alcalá de Henares, Instituto de dirección y organización de empresas, nº.83, 1993; P. Ulrich, *Integrative Economic Ethics. Towards a conception of socio-economic rationality*, St. Gallen, IWE, nº 82, 1998, p.4-6. Para un ejemplo de aplicación argumentado de esta perspectiva, R.M. Fox / J.P. DeMarco, *Moral reasoning: a philosophic approach to applied ethics*, Chicago, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1990, capítulo 10, pp.195-216.

Así la ética aplicada se entiende como el ‘mecanismo’ correctivo de los fallos, equivocaciones o desviaciones que se producen en el “buen andar” de la racionalidad económico-empresarial³³. En este sentido, es característico en todo tipo de aplicación de la ética como correctivo, en primer lugar, que considere que el ámbito de actuación está libre de valoraciones éticas, es decir, los hechos carecen de la misma y, en segundo lugar, que se justifique un modo de proceder en el que los criterios y exigencias éticos se aplican a la praxis de modo deductivo desde fuera.

De acuerdo con este modelo los principios morales desarrollados y defendidos dentro de la teoría ética normativa –ya sea de tradición aristotélica, deontológico o consecuencialista- jugarán el papel de premisas en argumentos deductivos sobre juicios éticos sobre casos particulares³⁴.

Este tipo de aplicación ética, posee una amplia aceptación o aprobación. En ocasiones es incluso considerado como un punto de partida “realista”³⁵, por lo que cuando se den desviaciones por parte del mundo de la vida, será en el caso específico y en esas situaciones determinadas, cuando desde principios de racionalidad ético-políticos se tendrán que corregir estos hechos.

Dos propuestas concretas elaboradas que responden a este método y que están gozando de gran desarrollo en la actualidad son las propuestas que se engloban bajo la denominación de Ética Empresarial de la Virtud (*virtue business ethics*)³⁶, cuyos principales teóricos son R.C. Solomon y J.L. Jr. Badaracco, y el Enfoque de Integridad

³³ Esta perspectiva la podemos encontrar desarrollada, en el panorama de la ética empresarial española, en los trabajos elaborados por A. Argandoña y D. Melé, por ejemplo A. Argandoña, “¿Qué es lo que diferencia a una empresa ética?” en A. Argandoña / A. Cortina, et.al., *Ética y empresa: Una visión multidisciplinar*, Madrid, Visor, 1997, pp.167-182; D. Melé, “Ética y empresa”, *Información Comercial Española*, nº 691, pp.122-134.

³⁴ Cf. W.D. Solomon, “Normative ethical theories” in Ch. K. Wilber, *Economics, ethics and public policy*, Boston, Rowman & Littlefield Publishers, 1998, pp.134-135.

³⁵ Cf. P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, op.cit., p. 12.

³⁶ Ver por ejemplo la propuesta de R.C. Solomon de una ética de la excelencia empresarial fundamentada en la filosofía aristotélica en sus obras R.C. Solomon, *Ethics and excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford, Oxford University Press, 1992, R.C. Solomon, *A better way to think about business. How personal Integrity leads to corporate success*, Oxford, Oxford University Press, 1999; R.C. Solomon / F. Flores, *Building trust in business, politics, relationships, and life*, Oxford, Oxford University Press, 2001 Así como la propuesta de J.L.Jr. Badaracco que siguiendo esta misma metodología lo aplica al ámbito de la toma de decisiones empresariales J.L.Jr., Badaracco, *Defining Moments: When managers Must Choose between Right and Right*, Harvard Business School Publishing, 1997, J.L.Jr. Badaracco / R.R. Ellsworth, *Leadership and the quest for integrity*, Boston: Harvard Business School Press, 1988.

(*Integrity approaches*)³⁷, cuyos máximos exponentes son L- Paine, R. De George y P.H. Werhane.

Las propuestas de la ética de la virtud que se enclavan en esta perspectiva correctiva de ética aplicada tienen como características comunes, por una parte, su crítica a la filosofía moral contemporánea preocupada en desarrollar teorías racionalistas y principios morales abstractos, en lugar de tratar de responder a la pregunta de quiénes somos y dónde radican nuestros compromisos y responsabilidad, qué tipo de personas y sociedades queremos ser y qué modelos de excelencia estamos desarrollando.

Por otra parte, comparten una concepción de la moral como asunto de carácter, hábito y práctica social, por este motivo, el interés de estas éticas recae en el agente moral, en el contexto concreto de una persona quien necesita de sensibilidad moral, sabiduría práctica, un compromiso con ciertos valores centrales y la voluntad de tolerar la ambigüedad moral y aceptar la complejidad moral³⁸. Estos enfoques enfatizan correctamente la importancia del individuo pero muestra su valor discutible en ayudarnos a resolver problemas específicos, pues debido a su hincapié en la particularidad y la relación con el contexto y la situación particular no parece preparada para afrontar asuntos éticos complejos en una sociedad plural y de economía global.

Las teorías de la Integridad tienen en común con la ética de las virtudes su propuesta de gestionar la *integridad* en las organizaciones como una virtud y en su énfasis en la identidad del actor moral y su comportamiento consistente, la importancia del ser y actuar con integridad, y la aspiración a la excelencia. Pero va más allá de los enfoques de la virtud en que apunta a una ética de las organizaciones que da forma al comportamiento de los individuos; es decir, trata de desarrollar una ética de la integridad organizativa, que

³⁷ Para la propuesta de L.S. Paine sus escritos L.S. Paine, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, vol.72, n° 2, pp.106-117; L.S. Paine, "Moral thinking in management. An Essential Capability", *Business Ethics Quarterly*, vol.6, n°4, pp.477-492 y L.S. Paine, *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity. A strategic Perspective*, Chicago, Irwin, 1997. En cuanto a la propuesta de R.D. George se pueden consultar sus escritos R.T. De George, *Business Ethics*, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982, 5ª ed. 1999; R.T. De George, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, New York, 1993. Por último la propuesta de P.H. Werhane ver P.H. Werhane, *Moral Imagination and Management Decision Making*, New York, Oxford University Press, 1999.

³⁸ Cf. Sobre estas características comunes M. T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Barcelona, Paidós, 1992, pp.107-115; G. Enderle, "Business and Corporate Ethics in the USA: Philosophy and Practice" in B.N. Kumar / H. Steinmann (eds.), *Ethics in International Management*, Berlin, Walter de Gruyter GmbH & Co., 1998 pp.380-381. Y sobre una propuesta actual de la ética de las virtudes en clave cívica los trabajos de V. Camps, *Virtudes Públicas*, Madrid, Espasa-Calpe, 1990, 2ªed. 1993; V. Camps / S. Giner, *Manual de civismo*, Barcelona, Ariel, 1998.

contempla tanto hábitos y virtudes individuales como procesos organizativos que los posibilitan. Aunque las propuestas varían dentro de estas propuestas se suelen tratar de definir los valores de guía de la empresa, las aspiraciones y los modelos de pensamiento y conducta y, en ocasiones, también se proponen estrategias y operaciones concretas para interiorizarlos en la organización. Como R.T. de George esta propuesta no se plantea como una propuesta cerrada o fórmula a aplicar:

“No hay un algoritmo simple o fórmula a seguir para emitir juicios éticos. Estos son simplemente eso: juicios. Juzgar con integridad a menudo requiere usar cuidadosamente el análisis y el razonamiento, así como apoyarse en las intuiciones básicas que uno tiene. Una empresa que actúa con integridad toma en cuenta las consecuencias, derechos, y justicia, los sopesa en casos de conflicto; y al final actúa de acuerdo con sus mejor entender. Siempre se debe estar dispuesto a admitir que se puede cometer un error y se debe estar abierto a mejorar”³⁹

Con estas palabras se puede apreciar cómo este enfoque entiende la *racionalidad* como *phronesis* o *prudencia* es decir, el concepto de integridad implica un fuerte énfasis en la autonomía de la compañía y de los ejecutivos, para por ejemplo que sus directivos actúen voluntariamente y con conocimiento, con un propósito y controlando la propia acción teniendo en cuenta los contextos⁴⁰.

Las críticas a esta perspectiva metodológica del método correctivo de ética aplicada, desde las filas de las éticas procedimentales, son fundamentalmente tres.

En primer lugar, este modelo no es más que una *mera reparación* y dada la complejidad del mundo actual considerar la ética aplicada como un correctivo, sería simplemente un “parcheo”, una “Ética de la reparación”⁴¹, que puede conducir a un problema mayor, pues desde ella no se puede dar explicación del cambio de valores, desde ellas no se puede explicar por qué una norma que era excepcional se convierte en norma en una empresa, por ejemplo. Al no poder contestar a esta cuestión, se tiene que afirmar que la ética debe ser un fondo continuo –dimensión profunda- de la acción del ser humano en todos los aspectos de la vida y no sólo en situaciones concretas.

³⁹ R.T. de George, *Competing with integrity in International Business*, op.cit., p.41.

⁴⁰ Cf. G. Enderle, “Business and Corporate Ethics in the USA: Philosophy and Practice” in B.N. Kumar / H. Steinmann (eds.), *Ethics in International Management*, op.cit., pp.381-382.

⁴¹ Cf. P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, op.cit., p.13.

En segundo lugar, bajo esta perspectiva se mantiene la tesis de la separación entre ética y empresa o lo que es lo mismo la *separación de los principios éticos y el ámbito de aplicación*. Desde el prisma práctico se puede afirmar que este modo de aplicar la ética no es realista, puesto que ésta “llega desde arriba” al terreno de la vida, quedando descolgada de éste; sin que se dé una interrelación entre el ámbito de la fundamentación de los principios éticos y el ámbito de aplicación. Ante esta separación debemos tener presente que:

*“Las situaciones concretas no son mera particularización de principios universales, sino lugar de descubrimiento de los principios y los valores morales propios del ámbito social correspondiente”*⁴²

Con estas palabras se subraya la idea básica de que los principios morales no son los que *quieren imponer* su racionalidad al ámbito práctico, como mera corrección de desviaciones. Más bien es desde los propios ámbitos de aplicación desde donde se descubren tales principios morales, porque ya existen en ellos, aunque estén reprimidos por situaciones concretas⁴³.

En tercer lugar, se debe advertir de la *inexistencia de principios materiales universales*. Es imposible utilizar este método porque para ello deberíamos tener a nuestro alcance *principios materiales universales* cosa que hoy en día ninguna ética puede ofrecer. Se tiene que recordar ahora, que los principios éticos si son materiales, pierden universalidad en las sociedades actuales; y para que sean universales tienen que ser formales o procedimentales⁴⁴.

2.2.2. Perspectiva funcionalista o inductiva

La perspectiva funcionalista se apoya en el siguiente supuesto: existe una racionalidad estratégica que ya “funciona” en la praxis individual o colectiva, de modo que lo que se debe tratar de hacer es de explicitar esa ‘ética propia de cada praxis social’ es

⁴² A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., p.123.

⁴³ Cf. respecto a la tesis de separación entre ética y empresa y la crítica a la misma A.C. Wicks / R.E. Freeman, “Organization Studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics”, *Organization Science*, vol.9, nº.2, 1998; J.S. Harrison / R.E. Freeman, “Stakeholders, Social Responsibility, an Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives”, *The Academy Management Journal*, vol. 42, nº. 5, October, 1999, pp.479-487.

decir de cada actividad. Con esto se viene a afirmar que los ámbitos de la acción humana poseen su propia racionalidad, y es ésta la que se debe elevar como ética de la misma, que es lo mismo que afirmar que, existe una moral endógena en la praxis vital que no necesita de la ética normativo-procedimental. Por tanto, existe una “moral interna” estratégica en la praxis humana, en el caso de la empresa se apunta que esa moral interna es la de la búsqueda del máximo beneficio económico con los menores costes posibles. La definición de costes y beneficios está relacionada con el cálculo de consecuencias o el cálculo estratégico de utilidades que se derivan para la empresa⁴⁵. Sin embargo, ante esta afirmación, se cae en un argumento circular, pues tiene que fundamentar su carácter normativo “libre de ética” y además puramente funcional.

Bajo una aplicación de la ética en sentido funcional, subyacen tres presupuestos, en primer lugar que los seres humanos entran en *contratos sociales* porque revierte en su propio beneficio el establecimiento de unas reglas mínimas de juego, dentro de las cuales puedan utilizar su libertad como deseen. En segundo lugar, está el supuesto de la racionalidad ético-utilitarista, donde es la *utilidad* la única justificación posible para la actuación humana, incluso en referencia a las autoobligaciones morales de los individuos. Por tanto, su único objetivo es sacar a la luz la “moral mínima” de los ámbitos sociales, que es condición de posibilidad de un buen funcionamiento y que, es capaz de fundamentar “puramente” desde su propia racionalidad sistémico-funcional⁴⁶.

Este tipo de enfoques no pretenden fundamentar un criterio o punto de vista moral deontológico de la ética, sino simplemente pretenden una “*fundamentación moral por intereses y nada más*”⁴⁷. Reducción que da lugar a dos presupuestos que se añaden a los dos nombrados anteriormente.

El tercer supuesto que subyace a este modelo de ética aplicada funcional es que no comprende una fundamentación normativa, sino una motivación empírica de los sujetos para una conducta moral. Y, en cuarto lugar, considera que los seres humanos poseen simplemente racionalidad estratégica y que, por tanto, sólo buscan el provecho propio. De

⁴⁴ A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., p.123.

⁴⁵ Cf. en P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, op.cit., p. 15 y J. Conill, “De Adam Smith al ‘Imperialismo económico’”, *Claves de razón práctica*, nº 66, 1996, pp.52-56. Para una defensa de este enfoque D. Gauthier, “No need for morality: The case of the competitive market”, *Philosophical exchange*, nº.3, 1982, pp.41-54; D. Gauthier, *Morals by agreements*, Oxford, Clarendon Press, 1986, especialmente el capítulo 4 titulado “The market: freedom from morality”, pp. 83-112.

⁴⁶ A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., p.123.

⁴⁷ P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, op.cit., p. 21.

este modo, el comportarse moralmente se convierte desde esta perspectiva en una estrategia más del cálculo de actores racionales en su praxis diaria.

Como ejemplos de este tipo de entender la ética empresarial se encuentran los enfoques inductivos tanto de corte de Ética situacional⁴⁸, como de la Casuística⁴⁹ y las propuestas de Ética Empresarial de corte Consecuencialista⁵⁰.

La más extendida y conocida de estas propuestas es el modelo de ética empresarial fundamentado en la ética consecuencialista que considera que el fin de la empresa es el de obtener un fin que es el de alcanzar determinadas consecuencias beneficiosas de las acciones⁵¹. La versión más conocida y utilizada en la reflexión de la praxis empresarial es el *utilitarismo*⁵². El *utilitarismo clásico* considera que una acción es buena si produce un aumento de la felicidad de todos aquellos a quienes la acción afecta, igual o mayor que el que puede producir cualquier acción alternativa; es mala en el caso contrario. Bajo esta

⁴⁸ El rasgo distintivo de este modelo es reclaman una aproximación a la resolución de los problemas individualizada para cada caso centrándose en las características concretas y determinadas del problema sin tratar de generalizar. En algunas de sus versiones este modo de proceder se asemeja mucho a la forma de proceder de la casuística que eleva los principios éticos del caso concreto. Por ejemplo las propuestas que bajo la denominación de *La corporación americana* se han elaborado especial mención merecen las propuestas de W.C. Frederick / J. Weber, "The values of corporate managers and their critics: an empirical description and normative implications", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich CT, Jai Pres, vol. 9, 1987, pp.131-152; W.C. Frederick, *Values, Nature and Culture in the American Corporation*, Oxford, Oxford University Press, 1995. O la realizada por G. F. Cavanagh en G.F. Cavanagh, *American Business Values with International Perspectives*, London, Prentice-Hall International, 1976, 4ª ed. 1998; G.F. Cavanagh / A.F. McGovern, *Ethical dilemmas in the modern corporation*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988.

⁴⁹ La característica distintiva que presenta esta propuesta es que provoca una reflexión ética centrada en ciertos casos paradigmáticos de buenas y malas acciones morales. Los argumentos que surgen tras esa reflexión de casos paradigmáticos se utilizan para el análisis de otros casos y se considera que esta forma de proceder podría ayuda a explotar las semejanzas y diferencias que se dan entre ellos para entender mejor el entorno. Ver para el modo de proceder de la casuística A.R. Jonsen / S.E. Toulmin *The Abuse of Casuistry. A History of Moral Reasoning*, Berkeley, University of California Press, 1988; existen numerosos ejemplos de autores que utilizan la casuística como método de ética empresarial especialmente los libros de texto o manuales que se utilizan en las universidades de Estados Unidos y de las escuelas de negocio, tanto en Estados Unidos como en la Gran Bretaña suelen utilizar este tipo de método. A título de ejemplo se pueden mencionar los más utilizados en las aulas T. Donaldson / A. Gini, *Case studies in business ethics*, New Jersey, Prentice Hall, 1984, 4ªed. 1996; T. Donaldson, / P. H. Werhane, *Ethical Issues in Business. A philosophical approach*, New Jersey, Prentice Hall, 1979, 5ª ed., pp.1-12; R.T. de George, *Business Ethics*, New Jersey, Prentice Hall, 1982, 5 ed. 1999; L.K. Treviño / K.A. Nelson, *Managing Business Ethics. Straight Talk About How to do it right*, New York, John Wiley & Sons, Inc.

⁵⁰ Cf. al respecto las propuestas de P. Singer, *Ética práctica*, op.cit.; M.G. Velasquez, *Business Ethics, Concepts and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982, 3ª ed. 1992; M. G. Velasquez, "Why Ethics Matters: A Defense of Ethics in Business Organizations", *Business Ethics Quarterly*, vol.6, nº.2, 1996, pp.201-222; L. Sacconi, *The social contract of the firm: economics, ethics, and organisation*, Berlin: New York: Springer, 2000.

⁵¹ Cf. W.D. Solomon, "Normative ethical theories" en Ch.K. Wilber, *Economics, ethics and public policy*, op.cit., p.136.

versión clásica del utilitarismo se considera que ciertas acciones o estrategias empresariales son inmorales en ciertas circunstancias y buenas en otras, según cuales sean las consecuencias derivadas desde la posición del sujeto que toma la decisión⁵³. En este sentido la propuesta de aplicación a la praxis empresarial ha venido a adoptar la forma siguiente:

*“Al hablar de ‘mejores consecuencias’, lo entienden en sentido de aquello que, habida cuenta de todas las circunstancias, favorece los intereses de todos los afectados, y no solamente en el sentido de aquello que aumenta el placer y reduce el dolor”*⁵⁴

Es decir, con esta propuesta se plantea la necesidad de entender la ‘utilidad’ a maximizar como las acciones que favorecen al mayor número de personas o afectados por la actividad empresarial, actuando siempre con este principio como guía de la dirección de empresas. Pero como se ve la moralidad se extrae de las prácticas y estrategias ya existentes.

Los problemas que subyacen bajo este tipo de aplicación ética se podrían explicar bajo tres consideraciones⁵⁵:

El primer problema es que este modelo implica una concepción puramente teleológica de la ética, donde existe una falta del elemento deontológico. No puede nunca conseguirse de modo completo este tipo de racionalidad estratégico-utilitarista, porque se opone a la pretensión de validez normativa incondicionada -del hecho moral-, como ya se ha explicado en el primer capítulo de esta tesis doctoral, por la cual el ser humano es autónomo y, fin en sí mismo, y por la cual existen unos derechos humanos que son universales e inviolables⁵⁶. Y, porque de este modo no se tienen en cuenta a las

⁵² Cf. Respecto al consecuencialismo S. Scheffler, *Consequentialism and its critics*, Oxford, Oxford University Press, 1988; P. Pettit, “El consecuencialismo” en P. Singer (ed.), *Compendio de Ética*, Madrid, Alianza, 1995, pp.323-336.

⁵³ Cf. Respecto a las tesis del *utilitarismo clásico* y sus diferentes versiones elaboradas posteriormente E. Guisan, “El utilitarismo” en V. Camps (ed.), *Historia de la Ética. vol. II. La ética moderna*, Barcelona, Crítica, 1992, pp.457-499; E. Guisan, “Utilitarismo” en *Concepciones de la ética*, Madrid, Trotta, 1992, pp. 269-295; E. Guisán, “¿Por qué la mayor felicidad del mayor nº.ero no basta (Una reformulación del utilitarismo)” en *Sistema*, nº 142, 1998, pp.11-22; P. Pettit, “El consecuencialismo” en P. Singer (ed.), *Compendio de Ética*, Madrid, Alianza, 1995, pp. 323-336; P. Singer, *Ética práctica*, op.cit.; J.J.C. Smart / B. Williams, *Utilitarismo pro y contra*, Madrid, Tecnos, 1981; J.M. Colomer, *El utilitarismo. Una teoría de la elección racional*, Barcelona, Montesinos, 1987.

⁵⁴ P. Singer, *Ética práctica*, op.cit.

⁵⁵ Cf. al respecto P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, op.cit., pp.28 ss.

⁵⁶ Cf. también para esta crítica E.R. Winkler, “Overview applied ethics”, in *Encyclopedia of Applied Ethics*, Vol I, Academy Press, 1998, pp.193-194.

generaciones futuras y a los posibles afectados por la acción puesto que son impotentes, al no ser considerados como interlocutores válidos.

El segundo problema es la afirmación de un individualismo metodológico, donde se palpa una falta de regulación crítica⁵⁷. Este individualismo presupone que lo éticamente bueno es igual a lo empíricamente deseable por los seres humanos. Por tanto, lo que las personas desean subjetivamente no tiene por qué ser cuestionable y sujeto a crítica. El individualismo metodológico enmascara el hecho de que los sujetos son capaces de actuar y pensar de modo postconvencional, diferenciando lo que es socialmente vigente por lo que esa moralmente válido y, por tanto, le niega al ser humano la capacidad autocrítica racional⁵⁸.

Y, en tercer y último lugar, constituye una perspectiva puramente sistémica, es decir, carente de visión de la praxis humana. Desde este modo de aplicación al mundo de la vida, se tiende a reducir la política de ordenación a nada más que una regulación de sistema, es decir, no se plantea una armonización no sistémica de intereses. Sin embargo, y como afirma Ulrich:

*“Sólo una perspectiva del mundo de la vida que parta primero del valor propio humano de determinadas ideas principales de calidad de vida personal y social, es capaz de poner coto metódico a esta falsa totalización de las ideas de ordenación sistémica”*⁵⁹

Y el concebir al ser humano y al mundo en el que vive como fines en sí mismos y como depositarios de derechos civiles y sociales, lleva a afirmar que no es suficiente una racionalidad estratégica, sino que es necesaria una racionalidad comunicativa e intersubjetiva como horizonte con sentido propio, en el cual se dé el intento de entendimiento argumentativo. De modo contrario, el sujeto se encontraría ante un callejón sin salida, pues como se pregunta Cortina:

*¿Qué hacer cuando se plantea un problema moral, es decir, cuando las máximas entran entre sí en conflicto?*⁶⁰

⁵⁷ Cf. Sobre las diferentes formas que ha adoptado el individualismo y las insuficiencias de tales planteamientos J. Conill, “Sobre la libertad: insuficiencias del individualismo” en E. Casaban i Moya (ed.), *Actes del XIIè Congrés Valencià de Filosofia*, València, 1998, pp.213-223.

⁵⁸ Cf. D. García-Marzá, “La ética en la empresa: el código ético como instrumento de gestión” en *ESIC Market. Revista internacional de economía y empresa*, Julio/Septiembre, nº93, 1996, pp.160ss; J. Conill, “Ética del capitalismo”, *Claves de la razón práctica*, nº 30, 1993, pp.30-31.

⁵⁹ P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, op.cit., p.34.

⁶⁰ A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., p. 125.

Desde mi punto de vista, siguiendo la inquietud de Cortina, se plantean dos cuestiones que merecen atención y conducen a perspectivas integradoras o integrativas. Estas dos cuestiones son: ¿cómo se podría encontrar el entendimiento entre los diferentes actores del conflicto sin la existencia de una racionalidad comunicativa o intersubjetiva que busca entenderse mutuamente y no sólo busca satisfacer su propio interés personal o gremial? y ¿cómo es posible encontrar un marco legitimador, de los principios, máximas y valores que sean descubiertos desde los distintos ámbitos de la ética aplicada, sin la existencia de un principio ético universal procedimental?⁶¹.

2.2.3. Perspectiva integradora o integrativa

Esta propuesta no se conforma con delimitar o describir la praxis humana tal y como nos viene dada, tampoco con una aplicación “pura” de la racionalidad de cada ámbito de la ética, sino que posee como horizonte una concepción más amplia de la racionalidad de los diferentes ámbitos de acción del ser humano desde principios normativos. La actividad del ser humano en la empresa, en la medicina, en la educación, etc. está sometida siempre a juicios morales, pero estos criterios morales no vienen aplicados “tal cual” al ámbito de actuación, sino que son entresacados del propio ámbito de actuación atendiendo a los criterios normativos que garantizan la exigencia incondicional de todos los seres humanos de que se reconozcan sus derechos inviolables de libertad e individualidad, es decir, los derechos humanos⁶². No puede ser excluido de estos criterios normativos porque se les negaría su especificidad de ser personas. Por este motivo, los criterios normativos tendrán que darse primero o delante de cualquier racionalidad estratégica.

La investigación desarrollada durante las últimas décadas en torno a la metodología de la ética aplicada ha llevado a diversos investigadores a tratar de dar forma a tal tipo de

⁶¹ Cf. al respecto A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., p.124 se considera que “*El principio ético que está verdaderamente en el trasfondo es un principio procedimental, que expresa la conciencia moral propia del nivel postconvencional de Kohlberg en el desarrollo de la conciencia moral social. Se trata del principio sacado a la luz por la ética del discurso de K.O. Apel y J. Habermas*”.

⁶² Cf. en P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, op.cit., pp. 37ss; P. Ulrich / T. Maak, “Integrative Business Ethics: A critical approach in St. Gallen” in L. Zsolnai (ed.), *The European difference. Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp.59-74.

método que no sea meramente deductivo ni meramente inductivo. Los intentos han dado lugar a una variedad de denominaciones, por ejemplo, métodos dialécticos, modelos principalistas o de principios de alcance medio, hermenéuticos o híbridos. En el contexto, como veremos, parece ser que el término integrativo es el que está ganando el reconocimiento por parte de los investigadores⁶³.

Lo que tienen en común las propuestas de ética aplicada que se presentan bajo esta denominación es que consideran que no se puede separar tajantemente las exigencias normativas teóricas y las exigencias normativas que provienen de la praxis. Es decir, consideran que existe una interdependencia entre los juicios morales particulares y las teorías normativas. Además, tienen como supuesto que los principios normativos son descubiertos *desde* la propia praxis por lo que la investigación y búsqueda de identificación de los mismos puede conducir a una modificación, si en un determinado momento se advierte que un principio normativo en una actividad concreta viola o contradice una creencia moral profunda; por ejemplo una empresa que al examinar sus políticas medioambientales descubre estar contradiciendo su convicción de que el respeto y mantenimiento del entorno natural es importante tanto para la sociedad como para ella misma y sus trabajadores, puede modificar su actividad o práctica al respecto.

El objetivo de este modelo de ética aplicada es ofrecer un marco de aplicación desde el cual las decisiones adoptadas por los seres humanos en todas aquellas actividades que se desarrollan en ámbitos como la medicina, la empresa, la ecología, la genética, etcétera, sean decisiones racionales y responsables con las consecuencias que se derivan de su acción.

Por tanto, para ser responsables dentro de la ética aplicada no se puede ofrecer ni una ética aplicada simplemente deductiva, que no atienda a la especificidad y problemática de las sociedades pluralistas actuales y los ámbitos sociales en los cuales el ser humano se desarrolla, ni tampoco una ética aplicada simplemente inductiva, que nos impida buscar y desarrollar a través de nuestras acciones nuestra libertad futura y la de las futuras generaciones y que además no atienda a las exigencias de universalidad existentes en las personas como interlocutores válidos. En esta línea, se aboga por una ética aplicada

⁶³ Cf. Por ejemplo las terminologías utilizadas por G.R. Weaver / L.K. Treviño, "Normative and empirical business ethics: separation, marriage of convenience, or marriage of necessity?", *Business Ethics Quarterly*, vol.4, n.º.2, pp.129-143 y W.D. Solomon, "Normative ethical theories" in Ch. K. Wilber, *Economics, ethics and public policy*, op.cit., p. 136.

"integrativa"⁶⁴ e interdisciplinar⁶⁵, que debe partir en primer lugar de una racionalidad comunicativa pero que ésta sea controlada en sus deficiencias prácticas (por ser una idea regulativa en sentido kantiano) por una racionalidad que tenga en cuenta los medios y los fines, así como las consecuencias.

Las propuestas más desarrolladas dentro de este marco general de ética aplicada integrativa han sido desarrolladas por K.O. Apel y por P. Ulrich⁶⁶. Brevemente se pasa a describir sus propuestas.

Apel en el segundo volumen de su obra ya clásica *La transformación de la filosofía* reconstruye, desde la perspectiva del diálogo, dos conceptos presentes en la historia de la ética occidental: el concepto de persona como interlocutor válido y el concepto de igualdad comunicativa. Además en esta obra Apel nos ofrece un *fundamento* del hecho moral que transforma dialógicamente el principio formal kantiano de la autonomía de la voluntad en el principio procedimental de la ética discursiva⁶⁷, que formula del modo siguiente:

*“Todos los seres capaces de comunicación lingüística deben ser reconocidos como personas puesto que en todas sus acciones y expresiones son interlocutores virtuales, y la justificación ilimitada del pensamiento no puede renunciar a ningún interlocutor y a ninguna de sus aportaciones virtuales a la discusión”*⁶⁸

En este sentido también señala que en caso de conflicto el discurso argumentativo entre todos los interlocutores válidos es el único medio para solucionar los conflictos

⁶⁴ Cfr. al respecto P. Ulrich, "Ética y éxito empresarial: ideas clave para una ética empresarial integrativa", II Jornadas de Ética Empresarial, Octubre de 1994, pp. 8-10.

⁶⁵ Cfr. en J.V. Iribarne, "Acerca de la ética aplicada", *Cuadernos de ética*, Asociación de Investigaciones Éticas, Argentina, nº 10, 1990, pp.35-36.

⁶⁶ Aunque no será objeto de estudio en este capítulo es necesario dejar constancia que el modelo desarrollado por T. Donaldson y Th.W. Dunfee de la Teoría de Contratos Integrados que parte del concepto de Contrato Social de J. Rawls, se debe considerar una propuesta también muy desarrollada de ética aplicada integrativa, pero será objeto de estudio en el capítulo 6 de la presente tesis doctoral donde también se verán las dificultades que presenta. Ver para su propuesta T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, vol.19, 1994, pp.252-284; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics.", *Economics and Philosophy*, vol.11, 1995, pp.85-112; T. Donaldson / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

⁶⁷ Cf. para la fundamentación y aplicación de la ética del discurso K.O. Apel, *La transformación de la filosofía*, Madrid, Taurus, 1985, pp. 341ss; K.O. Apel / A. Cortina / J. de Zan / D. Michellini (eds.), *Ética comunicativa y democracia*, Barcelona, Crítica, 1991; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península, 1991; A. Cortina, *Ética mínima Introducción a la filosofía práctica*, op.cit.; A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit.; A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit.; J. Muguerza, *Desde la perplejidad*, Madrid, F.C.E., 1991; D. García-Marzá *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., entre otros títulos reseñados en el apartado anterior.

⁶⁸ K.O. Apel, *La transformación de la filosofía*, op.cit., p.380.

acerca de las pretensiones de validez. Presupone también, que todos los participantes en el discurso están interesados, en principio, en la solución de todas las cuestiones imaginables sobre la validez y no pretenden instrumentalizar el discurso. Es decir, Apel considera que todos están interesados a priori en alcanzar soluciones a los problemas que son susceptibles de consenso para todos los miembros de una comunidad ideal e ilimitada de argumentación⁶⁹.

Según Apel en la Ética se pueden distinguir dos partes, una parte A que se ocupa de fundamentar racionalmente la corrección de las normas y, otra parte, denominada B que se ocupa de diseñar el marco racional de principios que permite aplicar en la vida cotidiana el principio descubierto en la parte A. Según Apel, lo específico de la parte B es la responsabilidad⁷⁰, pues como señala este autor:

“La ética del discurso no puede, obviamente, partir del ideal normativo de los entes puramente racionales o de una comunidad ideal de seres racionales, separada de la realidad y de la historia. A mi parecer, este punto tienen la siguiente consecuencia metodológica: la ética discursiva, a diferencia de una pura ética deontológica de principios proveniente de Kant, no puede partir de un punto de vista abstracto ajeno a la historia o del punto cero de la historia”⁷¹

La propuesta de aplicación de Apel se materializa por tanto en una parte B de la ética que tiene como objetivo fundamentar consensualmente las normas –extraídas de la parte A- con las relaciones fácticas que se dan en las situaciones concretas, en el sentido de una ética de la responsabilidad. El método para tal aplicación será mediante *discursos reales*, donde debe hacerse valer el principio de universalización [U] y en los que debe existir un diálogo con los expertos en los diferentes ámbitos de aplicación. Y su tarea principal es la responsabilidad porque como afirma Apel siguiendo la distinción weberiana entre “ética de la responsabilidad” y “ética de la convicción”, a un sujeto⁷²:

⁶⁹ Cf. K.O. Apel, *Teoría de la verdad y ética del discurso*, Barcelona, Paidós, 1991, pp.154ss; M. Kettner, “Ética del discurso y responsabilidad por las generaciones futuras”, *Anthropos. Karl-Otto Apel. Una ética del discurso o dialógica*, nº 183, 1999, pp.82-85.

⁷⁰ Cf. al respecto M. Kettner, “Scientific Knowledge, discourse ethics, and consensus formation in the public domain” in E.R. Winkler / J.R. Coombs, *Applied ethics: a reader*, Oxford, UK / Cambridge, USA, Blackwell, 1993, pp.28-45.

⁷¹ *Ibid.*, p. 167.

⁷² Cf. M. Weber, *La ciencia como profesión. La política como profesión*, Madrid, Espasa Calpe, 1992, especialmente “La política como profesión (1919)”, pp.93-164; para el estudio de esta distinción y su aplicación al ámbito de la empresa ver A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., pp.272-274 y A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.77-80.

“No se le puede exigir moralmente que, sin una ponderación responsable de los resultados y consecuencias previsibles de su acción, deba comportarse según un principio moral incondicionalmente válido”⁷³

Es decir, no se le puede exigir al sujeto que actúe siempre de acuerdo con el principio ético discursivo [D], o lo que es lo mismo que actúe siempre por deber o convicción, porque eso sería una *irresponsabilidad*, dado que las condiciones de aplicación de la ética del discurso aún no se han realizado históricamente. Esto significa para este modelo de Ética Aplicada que la aplicación del principio discursivo tiene que venir mediada por el uso de la *racionalidad estratégica*, siempre que se pretenda con ello dos metas. En primer lugar, conservar o mantener al sujeto –interlocutor válido- y de todos aquellos que dependen de él; bien sea su familia, grupo de intereses, Estado, etcétera. Y, en segundo lugar, ayudar a construir las bases materiales y culturales para que algún día sea posible actuar comunicativamente sin que con ello peligre la conservación propia o ajena.⁷⁴

Este modelo así formulado no ha estado exento de críticas, por ejemplo Cortina formula una triple crítica por considerarlo insuficiente, que no incorrecto. Esa triple crítica, señala, en primer lugar que la utilización de estrategias no es un factor importante para todos los ámbitos de aplicación. En segundo lugar, que en aquellos ámbitos de aplicación donde la utilización de estrategias sí que es importante, sin embargo no es el único factor puesto que no dice nada acerca de los valores propios y constitutivos de esos ámbitos. Y en tercer lugar, la autora señala que la distinción entre parte A y B de la ética producen la sensación de que se descubre un principio en la parte A y que luego se debe diseñar un marco para aplicar ese principio a casos concretos, cuando en realidad lo que se trata es de descubrir y explicitar ese principio de cada ámbito concreto y ver cómo debe modularse en cada uno de ellos⁷⁵. En el siguiente apartado veremos de qué modo propone Cortina la superación de las deficiencias de esta propuesta, así como su propia aportación en el ámbito de la ética empresarial.

⁷³ K.O. Apel, *Teoría de la verdad y ética del discurso*, op.cit., p.172 Ver también para esta arquitectónica D. García-Marzá, “Ética de la democracia en K.O.Apel: la arquitectónica de la ética discursiva y su contribución a la teoría democrática” en *Anthropos. Karl-Otto Apel. Una ética del discurso o dialógica*, nº 183, 1999, pp.95-99.

⁷⁴ Cf. K.O. Apel, *Teoría de la verdad y ética del discurso*, op.cit., pp. 180-184.

⁷⁵ A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., p.127.

En cuanto a la propuesta de P. Ulrich, ésta como la anterior, parte de una concepción de la razón no sólo estratégica sino también de la racionalidad comunicativa desde donde se puede abrir la posibilidad de:

*“una mediación metódica entre la racionalidad económica y la ética deontológica”*⁷⁶

Considera Ulrich que la ética discursiva ha sido más fructífera en el diseño y explicación de un modelo de ética aplicada tal que permita atender tanto a la racionalidad teleológica, la racionalidad estratégica y la racionalidad comunicativa. Y que además sin negar la distinción analítica que existe entre teorías normativas y teorías empíricas muestra y explica de qué modo la teoría y la praxis se influyen y modifican mutuamente. Estos dos elementos son los que permiten a este modelo superar las principales deficiencias que han sido tratadas en las perspectivas correctiva y funcional.

A continuación vamos a dar cuenta de qué modo entiende la relación entre ética y praxis las propuestas de ética aplicada integrativa derivada del pensamiento de la ética discursiva, tal y como la entiende Ulrich. La primera premisa sobre la que se asienta esta propuesta es que la búsqueda de comunicación y el logro de consenso racional entre las personas constituyen el horizonte normativo de actuación. En este sentido la propuesta de fundamentación de la ética discursiva ofrece, como ya se señaló en el capítulo anterior, un elemento mínimo deontológico de una regulación racional y sin violencia de los conflictos de intereses entre las personas, que radica en su reconocimiento simétrico recíproco como interlocutores válidos y con ello, en su disposición de arreglar sus asuntos y conflictos comunes argumentativamente, para alcanzar soluciones consensuales y aceptables por todos los afectados⁷⁷. La ética discursiva no “garantiza” que se alcance el acuerdo, pero ninguna ética moderna lo hace, sino que establece las condiciones de posibilidad para que dicho consenso racional pueda llegar a ser alcanzado.

El tener en consideración estos principios normativos de la ética discursiva no significa que no se tenga que tener en cuenta también las características específicas del ámbito de actuación o los intereses que se derivan de ellos⁷⁸, porque entre otras cosas nos

⁷⁶ Cf. en P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, op.cit., p.39. También P. Ulrich, *Ética y éxito empresarial: ideas clave para una ética empresarial integrativa*, op.cit.

⁷⁷ Cf. en D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., pp. 56ss.

⁷⁸ Cf. en P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, op.cit., pp. 41ss.

abocaría a caer en las idealidades de la razón, es decir, el momento consecuencialista siempre está presente pero dentro del marco deontológico.

De este modo, el mínimo deontológico que nos ofrece la ética discursiva permite que se contemplen las ideas universales deontológicas de la dignidad humana, de la libertad y de las oportunidades de vida equitativa para todos, y donde se busca el consenso de todos los afectados para asegurar no sólo a las generaciones actuales si no también a las futuras. Estas ideas universales deontológicas son consideradas como un horizonte de actuación en los diferentes ámbitos de la praxis humana que poseen circunstancias reales dadas, validez y efectividad prácticas que son distintas, en ocasiones, de un ámbito a otro. Debemos tener presente que no se puede desechar ni lo teleológico ni lo deontológico de la ética, pero a diferencia del primero el momento deontológico sólo puede venir de la autoobligación no de la imposición desde fuera a la praxis humana; y se tiene que entender como un criterio formal y procedimental, y no de contenido, es decir, como un horizonte normativo de actuación⁷⁹.

Desde este marco de actuación, los sujetos tienen la obligación de estar dispuestos a una modificación de sus intereses en el marco de un proceso de ajuste de intereses guiado por la razón, si sus intereses entran en conflicto con los derechos fundamentales universales de otras personas. Desde la Ética comunicativa se puede vencer el individualismo metodológico, a través de una autocrítica de los propios intereses personales y una clarificación y ordenación racional de preferencias, a la luz de un mínimo moral deontológico.

La praxis humana y los ámbitos de actuación con los que se las ha de ver la ética en nuestros días no son en ningún caso 'puros', sino que se dan numerosas interrelaciones entre los seres humanos y cada ser humano interactúa en diferentes ámbitos sociales, por lo que ninguno de ellos está exento de valoraciones y de intereses. Son necesarios procesos de entendimiento social equitativos y guiados por la razón sobre el orden de preferencias colectivas en vista de los valores, necesidades e intereses en conflicto porque una concepción sólida de la razón como facultad de lo intersubjetivo en la educación, la empresa, etc. es irrenunciable como idea regulativa de la acción humana.

Es irrenunciable, por tanto, una ética aplicada integrativa crítica, que se abra a la participación de todos los afectados y que se les considere a todos ellos como

interlocutores válidos en la praxis humana. Es decir, un enfoque comunicativo, que tome en serio el momento deontológico y el mundo de la vida, intentando ensanchar más el espacio que poseen en común la ética comunicativa y los diferentes ámbitos de acción humana que necesita de su reflexión. O dicho de otro modo, una ética dentro de los propios ámbitos de actuación que permitiera salvar las diferencias de una aplicación de la ética de modo correctivo o funcional que antes se han señalado. Dando lugar, con ello, a una ética aplicada integrativa que aúne en la lógica de los hechos de los diferentes ámbitos sociales, por una parte, el mínimo deontológico antes mostrado; por otra parte, una reflexión crítico-discursiva de las presuposiciones normativas de los ámbitos de actuación; y, finalmente, una reincorporación al mundo de la vida de la racionalidad estratégica.

En el siguiente apartado se dará cuenta de dos propuestas que comparten ser ambos modelos integrativos en la línea descrita, pero que superan las deficiencias del modelo apeliano y concretan sus propuestas en el terreno de la empresa a diferencia del modelo de Ulrich centrado en la economía.

⁷⁹ Cf. en P. Ulrich, *Integrative Economic Ethics. Towards a conception of socio-economic rationality*, St. Gallen, IWE, n° 82, 1998, pp.10-13.

2.3. Hermenéutica crítica: hacia un nuevo modelo integrativo

Siguiendo los postulados básicos de la ética discursiva se pueden encontrar en la actualidad propuestas de desarrollo en el ámbito de la praxis empresarial⁸⁰. El objetivo de este apartado es dar cuenta de dos modelos integrativos que parten de la consideración de la existencia de tres tipos de racionalidad en la empresa, a saber, teleológica, estratégica y comunicativa en la praxis empresarial y que tratan de ofrecer un marco ético desde el que reflexionar y explicitar las normas, valores y procedimientos. Un marco, por tanto, desde el que tener una guía u horizonte de actuación para la deliberación de los conflictos de valores y normas que lleven a convicciones y buenos argumentos para la resolución cooperativa de tales conflictos que no para su resolución directa.

2.3.1. La importancia del diálogo en la resolución de conflictos

Los trabajos que de la propuesta de la ética discursiva como núcleo de una propuesta de ética la ética empresarial desarrollados por D. García-Marzá tienen como principal objetivo presentar los *principios de una ética empresarial dialógica* mediante un método que se ajuste a la racionalidad comunicativa procedimental que define la ética discursiva⁸¹.

Como propuesta integrativa, comparte con el resto de propuestas reseñadas de K-O Apel, P. Ulrich y A. Cortina su concepción de la tarea de la ética aplicada como la de interpretar *la incondicionalidad de la moralidad con relación a determinados ámbitos de vida y acción*. Es decir, que todas ellas parten de considerar que tanto en la praxis como en la teoría moral existe un momento incondicional que es el que debe ser interpretado en cada ámbito práctico y explicitado y fundamentado en el nivel teórico. Es decir, se necesita un *principio de adecuación, de interpretación o mediación* del punto de vista moral [D] explicitado y fundamentado en la ética discursiva teniendo en cuenta las circunstancias de la problemática concreta de la praxis empresarial, principio

⁸⁰ Cf. al respecto la nota 12 de este capítulo.

⁸¹ Cf. D. García-Marzá, "La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica" en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, p. 236 y D. García-Marzá, "La ética discursiva como ética aplicada: apuntes para una propuesta de ética empresarial dialógica", II.

que reclama de criterios de coherencia y de compatibilidad entre ambos⁸². En palabras de J. Habermas:

*“La aplicación de normas exige una aclaración argumentativa específica. En ella la imparcialidad del juicio no puede estar garantizada a su vez por un principio de universalización; en lo que respecta a las cuestiones de aplicación sensible al contexto la razón práctica tiene que hacerse valer más bien con un principio de adecuación. En efecto, aquí hay que mostrar cuál de las normas que ya se presuponen válidas es adecuada para un caso dado a la luz de todas las características de la situación relevantes y captadas de modo todo lo completo que resulte posible.”*⁸³

Teniendo en cuenta las exigencias del punto de vista moral discursivo [D] y también su regla de argumentación expresada en el principio [U] esta propuesta muestra cómo sólo se podrá definir la justicia o moralidad de una acción o institución empresarial por medio del diálogo y posterior aceptación por parte de todos los grupos de intereses implicados y/o afectados por la empresa⁸⁴.

En este sentido, se apunta a la formulación de un *principio de interpretación o adecuación [A]*⁸⁵ que podría adoptar la siguiente formulación siguiendo a K.Günther:

*“[A] Una norma es válida cuando las consecuencias y los efectos secundarios de su seguimiento universal para los intereses de cada individuo particular pueden ser aceptados por todos mientras las circunstancias no cambien”*⁸⁶

Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil”, Benicasim, Octubre, 2001, manuscrito.

⁸² Para profundizar en los niveles de fundamentación y aplicación de la ética discursiva, K. Günther K. Günther, *Der Sinnfür Angemessenheit. Anwendungsdiskurse in Moral und Recht*, Frankfurt am Main, 1988 y K. Günther, “Impartial application of moral and legal norms: a contribution to discourse ethics” in D. Rasmussen, (ed.), *Universalism vs. Communitarianism. Contemporary debates in Ethics*, op.cit., pp. 199-206; W. Reg., *Insight & Solidarity. The Discourse Ethics of Jürgen Habermas*, Berkeley/Los Angeles/London, University of California Press, 1994, pp.187-96; D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit.; D. García-Marzá, “La dimensión moral de la democracia en ‘Faktizität und Geltung’ de J. Habermas” en E. Casaban i Moya (ed.) *XII Congrès de Valencia de Filosofia*, op.cit., 261-270 y D. García-Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinaria de Filosofía*, op.cit., pp.235-246.

⁸³ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, Madrid, Trotta, 2000, p.122.

⁸⁴ Cf. *Ibid.*, p.242.

⁸⁵ Cf. al respecto del trabajo de K. Günther K. Günther, *Der Sinnfür Angemessenheit. Anwendungsdiskurse in Moral und Recht*, op.cit. y K. Günther, “Impartial application of moral and legal norms: a contribution to discourse ehtics” in D. Rasmussen, (ed.), *Universalism vs. Communitarianism. Contemporary debates in Ethics*, op.cit., pp. 199-206.

⁸⁶ K. Günther, *Der Sinnfür Angemessenheit. Anwendungsdiskurse in Moral und Recht*, op.cit., p.53 citado en J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.146-147.

Con este principio se explica que en el nivel de aplicación cuando dos normas morales se encuentran, o pueden encontrarse, en conflicto, los *discursos de aplicación* exigen que se considere cuál de las normas, que *prima facie* resultan pertinentes y cuya validez ya se supone, son adecuadas a la situación dada cuando ésta se describe de la forma más completa posible en todos sus rasgos normativamente relevantes. La adecuación, no la universalización, resulta ser aquí el punto de vista rector mediante el que se hace valer la razón práctica⁸⁷.

La interpretación operacional de [U] y [D] en [A] viene a decir que *una y sólo una de las normas que van en interés de todos por igual tiene que ser la adecuada a cada situación dada teniendo en cuenta todas las características relevantes del caso*⁸⁸.

En cuanto a los participantes en los discursos de aplicación o interpretación [A] no significa que los sujetos tengan que transformarse de modo imaginario –al estilo rawlsiano- de su carácter real a un carácter inteligible. Al contrario, si los actores no aportasen *su* biografía individual, *su* identidad, *sus* necesidades, tradiciones, pertenencias a grupos, etcétera, el discurso práctico quedaría inmediatamente privado de todo contenido⁸⁹.

Así pues, en el terreno de la práctica empresarial, la aceptación de cualquier política, acción o estrategia que la empresa adopte o quiera adoptar, para poder ser considerada moralmente válida, requiere de la realización de discursos prácticos con sus interlocutores o afectados; es decir, de diálogos en los que sea el convencimiento mutuo o lo que es lo mismo, las buenas razones las que avalen y estén apoyando las decisiones, políticas y estrategias que la empresa adopta. Estos diálogos deberán seguir las reglas de la argumentación que se explicitaron en el nivel de fundamentación. Es decir, no es válido cualquier tipo de diálogo y, para que el acuerdo o consenso sobre las políticas o estrategias a seguir sea considerado como válido, el diálogo deberá respetar tres principios básicos, a saber el principio de inclusión, el principio de igualdad y el principio de reciprocidad.

⁸⁷ Günther muestra que el *principio de adecuación* [A], al igual que el de universalización [U], hace valer la imparcialidad [D] en el enjuiciamiento de cuestiones prácticas, posibilitando así un acuerdo racionalmente fundado. También en los discursos de aplicación nos atenemos a razones que no sólo valen para mí o para ti, sino que en principio pueden valer para cualquiera. Ver J. Habermas, *La necesidad de revisión de la izquierda*, Madrid, Tecnos, 1990, 2ª ed., 1996, p.203.

⁸⁸ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.170.

⁸⁹ J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., pp. 443. Estas afirmaciones Habermas las realiza como respuesta a S.Lukes.

El principio de inclusión prescribe que han de participar en el diálogo *todos los afectados potenciales*, presentes y futuros, (o en su defecto los representantes) por las consecuencias del conflicto que se está debatiendo. El principio de igualdad exige que los participantes puedan dialogar en unas condiciones que aseguren una completa igualdad de oportunidades y una total simetría en las condiciones de participación, es decir, que exista un igual acceso a la información, ausencia de presiones internas o externas, etcétera. Y, por último, el principio de reciprocidad, exige que todos los intereses deben ser considerados por igual y estar abiertos a la revisión argumentativa⁹⁰. A estos tres principios, en sus últimos trabajos, D. García-Marzá añade un cuarto principio, el principio de sinceridad para asegurar que los afectados o interesados en entrar en un discurso tienen la intención de llegar a consensos fruto de la argumentación y no de la violencia o la manipulación.

Siguiendo esta propuesta, estos cuatro principios permitirán alcanzar las condiciones necesarias para que se puedan llevar a cabo diálogos conducentes a alcanzar las convicciones en los afectados por la actividad empresarial de cuál debería ser el mejor curso de acción o de decisión a seguir.

Dentro de este marco general, la propuesta de la ética empresarial dialógica se presenta como una ética aplicada que tiene tres niveles que están *siempre* interrelacionados pero que se pueden distinguir analíticamente y que permiten hablar de un método propio para la ética empresarial en clave ético-discursiva. Estos tres niveles son el nivel de justificación del punto de vista moral en el ámbito empresarial; el nivel de adecuación o interpretación de los principios morales en el ámbito propio de la empresa y el nivel de resolución que quedará en manos de los propios afectados⁹¹.

En el nivel de justificación de la ética empresarial dialógica el objetivo es explicitar las condiciones mismas que subyacen a la actividad empresarial y que constituyen sus pilares básicos de sentido y realización desde la perspectiva del participante en la acción⁹². Así pues lo que nos ofrecerá este nivel de justificación será

⁹⁰ Cf. D. García-Marzá (dir.), *El conflicto ecológico de la Central Térmica de Andorra (Teruel): Un caso de ética empresarial*, Castellón, Universitat Jaume I, 1998, pp.19-20.

⁹¹ Cf. D. García-Marzá, "La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica" en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, op.cit., pp.244-245; D. García-Marzá, "La ética discursiva como ética aplicada: apuntes para una propuesta de ética empresarial dialógica", *I. Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*", Morella, Julio, 2000, manuscrito, pp.20-28.

⁹² Para la metodología reconstructiva de la ética discursiva y la perspectiva del participante ver capítulo 1 apartado 1.2.

un procedimiento mediante el cual poder entender como debería comportarse una empresa para no perder el sentido que le es propio y que tiene para todos los afectados, es decir, para no perder legitimidad⁹³.

Así, señala García-Marzá, la idea que se deriva de la ética discursiva en el nivel de fundamentación de la ética empresarial es la necesidad de abrir a la *participación de todos los afectados* los procesos de decisión empresarial. Procesos que no son privados puesto que, por un lado, necesitan del consentimiento social para tener lugar y, por otro, las consecuencias que se derivan de ellos son públicos. Así pues se requiere la aplicación del principio moral introducido, esto es, el punto de vista moral de lo que es bueno para todos, de los intereses generalizables, de aquello con lo que todos podrían estar de acuerdo. García-Marzá propone la siguiente formulación:

“Una empresa es ética cuando las políticas, decisiones y acciones que adopta, así como las consecuencias y efectos de las mismas respecto a los intereses y valoraciones en juego, podrían ser aceptadas por todos los grupos de intereses implicados y/o afectados, presentes y futuros (y preferibles a las consecuencias de las posibles alternativas conocidas)”⁹⁴

Acuerdos y consensos sobre políticas, decisiones y acciones que deberán llevarse a cabo por medio diálogos que cumplan con los principios de la argumentación ya descritos.

Por su parte, el nivel de adecuación está encargado de interpretar el principio moral empresarial, que es procedimental y universal, en la actividad empresarial. Así deberá, por ejemplo, interpretar el modelo de empresa, el concepto de responsabilidad, de organización, de cultura que sea más coherente y compatible con tal principio. Este nivel es todavía normativo pero son ya *máximas de acción* que tratan de ayudarnos a la plasmar los principios morales. La propuesta de D. García-Marzá, es que el enfoque de Stakeholder puede ayudar a interpretar el principio moral empresarial siempre y cuando

⁹³ Cf. A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, op.cit.; D. García-Marzá, “La ética discursiva como ética aplicada: apuntes para una propuesta de ética empresarial dialógica”, *I. Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*, Morella, Julio, 2000, manuscrito, p.21.

⁹⁴ D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., p. 240; D. García-Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, op.cit., p. 242; D. García-Marzá, “La ética discursiva como ética aplicada: apuntes para una propuesta de ética empresarial

se sepa incluir esta metodología dentro del marco ético establecido en el nivel de justificación; es decir, siempre que se desarrolle la dimensión normativa. Esta idea básica constituye el núcleo de la hipótesis de trabajo de la presente tesis doctoral como ya se explicitó en la introducción y se tratará de desarrollar a lo largo del trabajo.

Y, en tercer lugar, el nivel de resolución de esta ética empresarial dialógica, apunta que *las respuestas concretas deberán quedar en manos de los propios afectados*, por lo que el desarrollo o el diseño de herramientas de gestión empresarial que tengan como horizonte esta máxima será de vital importancia para la realización de la ética empresarial dialógica. Es decir, desde esta propuesta se anima al establecimiento de procedimientos necesarios que faciliten el diálogo racional y el posterior acuerdo entre los diferentes grupos. Ejemplos en esta línea son las estructuras participativas, los comités de ética, las oficinas éticas, los balances éticos, las auditorías éticas y los códigos éticos.

Como conclusión del apartado, a mi juicio, si bien la ética discursiva nos permite delimitar el ámbito de la responsabilidad, en capítulos posteriores la propuesta de la ética aplicada como hermenéutica crítica permitirá ampliar los estrictos márgenes de la ética discursiva hacia una consideración no sólo de las decisiones de justicia sino también de la prudencia. En este marco ampliado de la ética discursiva pretende desarrollarse este trabajo ⁹⁵.

2.3.2. Empresa ciudadana: la ética empresarial como hermenéutica crítica

La propuesta del diálogo como marco procedimental para la resolución de conflictos puede y, a mi juicio, debiera ser inscrito en un marco más amplio de pensamiento desde el cual entender la ética empresarial como lo que A. Cortina denomina una *hermenéutica crítica*⁹⁶. Esta propuesta se compone de tres momentos: un primer momento deontológico, un segundo momento aristotélico y un tercer momento consecuencialista o de toma de decisiones en los casos concretos. Con estos tres

dialógica”, *I. Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*”, op.cit., p.22.

⁹⁵ También para esta idea de la necesidad de complementación del aspecto procedimental de la ética discursiva V. Camps, “Comunicación, democracia y conflicto” en K.O. Apel / J. de Zan / D. Michellini (eds.) *Ética comunicativa y democracia*, op.cit., especialmente, pp.249ss.

momentos Cortina ofrece un marco de reflexión de los problemas y dilemas morales en los que se puede aportar un *punto de vista crítico* tanto de los valores como de las normas que están inscritas en nuestras prácticas e instituciones y que requieren de una reflexión y esclarecimiento ético.

Según este modelo la ética aplicada posee como característica propia la *circularidad* de la hermenéutica crítica. Desde esa perspectiva se mantiene que en todos los ámbitos de la praxis humana existe un principio común a todos ellos pero que se modula en cada actividad o praxis de forma diferente, como señala A. Cortina:

*“Cada campo tiene una innegable especificidad y por eso hay una melodía común a ellos, pero expresada en muy diferentes versiones”*⁹⁷

Ese principio común de todos los ámbitos sociales, es el principio procedimental de la ética del discurso [D], pero que actúa únicamente como trasfondo, como marco de actuación, por lo que será necesario contar con otras tradiciones éticas para configurar ese modelo de aplicación. Cortina propone en este sentido complementar este procedimentalismo discursivo con una reflexión sobre los valores o modos de vida desde una perspectiva aristotélica.

Este momento aristotélico permitiría reflexionar sobre los *finés y medios* necesarios para llevar a cabo las *actividades sociales*. Por eso propone que una ética aplicada a la empresa, o lo que es lo mismo desde la propuesta de *hermenéutica crítica* como método de la ética aplicada ésta, debería ser capaz de responder a los siguientes pasos que constituye un marco de referencia abierto que ofrece únicamente las coordenadas desde las cuales poder situar y entender los problemas éticos que se manifiesten en cada ámbito práctico⁹⁸.

Dicho con otras palabras, lo que nos ofrece Cortina es un marco de reflexión crítico válido para cualquier práctica, en seis pasos, pero que en el caso de la praxis empresarial se definirían así⁹⁹:

⁹⁶ Cf. A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., parte III; A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., pp.127-134.

⁹⁷ A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., p. 128.

⁹⁸ Cf. A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., p. 134; J. M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., 25ss quien desde el punto de vista organizativo propone un modelo que denomina “Hermenéutica de la responsabilidad” que cuenta con un momento deontológico, uno aristotélico y un momento utilitarista.

⁹⁹ A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.24-25; A. Cortina, *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*, op.cit., pp.123-133.

En primer lugar, se debería determinar el *fin específico* o bien interno a la práctica que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social. En el caso de la empresa es un *fin social*, pues se crea una empresa para proporcionar a la sociedad unos productos o servicios por los que cobra legitimidad en la sociedad y que son propios de la empresa.

En segundo lugar, dentro de este marco se debería averiguar cuáles son los *medios* adecuados para producir tal bien y qué *valores* son precisos incorporar para alcanzarlos. En el caso de la empresa, sigue afirmando Cortina, se dibujan como irrenunciables los valores de la *calidad* en los productos y en la gestión, la *honestidad* en el servicio, el *mutuo respeto*, en las relaciones internas y externas a la empresa, la *cooperación o trabajo en equipo*, la *creatividad*, la *iniciativa* y el *espíritu de riesgo* como los más importantes¹⁰⁰.

En tercer lugar, se deberían indagar los *hábitos* que han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen para incorporar esos *valores* e ir forjándose un carácter que les permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con la meta.

En cuarto lugar, se debería discernir qué relación debe existir con las distintas prácticas e instituciones. Pues la institución empresarial está en relación con otras instituciones, como son las instituciones jurídico-administrativas, las instituciones políticas, etcétera. Especialmente, en este paso es importante tener presente que en sociedades democráticas cualquier institución práctica debe atenerse al marco constitucional y a la legislación vigente, pero que al mismo tiempo una perspectiva moral o postconvencional no se alcanza con el cumplimiento de la legalidad, como ya se vio en el primer capítulo¹⁰¹.

En quinto lugar, se tendría que discernir qué relación debe existir entre los bienes internos y externos de la empresa. Aquí la reflexión sobre el beneficio económico, social y ecológico de la empresa cobra una gran relevancia.

Y, en sexto lugar, se trataría de conocer, respetar y promover los *valores de la moral cívica* y los *derechos* que esa sociedad reconoce a las personas y en la que la empresa se inscribe. Pues constituyen la *conciencia moral cívica* que una sociedad ha alcanzado y que se define en su ética civil entendida como el conjunto mínimo de

¹⁰⁰ Cf. A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, op.cit., p. 43.

¹⁰¹ Cf. Ibid., pp.26-28; A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, op.cit., p.132.

valores que los ciudadanos de una sociedad pluralista comparten y que les permite construir una vida en común donde cada cual puede desarrollar su concepción de vida buena; que fomenta la autonomía, la dignidad y el desarrollo de las personas¹⁰². Los contenidos que apunta Cortina de esta ética cívica son los *valores* de la libertad, igualdad y solidaridad, los *derechos* recogidos en la Declaración de los Derechos Humanos, y *las actitudes* de la tolerancia activa y de un *ethos* dialógico¹⁰³.

La reflexión sobre estos seis aspectos referidos a la práctica empresarial le llevan a Cortina a definir del siguiente modo la práctica empresarial:

“El fin de la empresa es lograr la satisfacción de necesidades humanas, para lo cual tiene que contar con la obtención de beneficio, pero ni satisfacer tales necesidades puede hacerse a costa de los derechos de los empleados, de algunos consumidores o de los proveedores, ni el beneficio de los miembros de la empresa puede pasar por delante de los derechos de los consumidores. Cualquier organización –y en este caso, la empresa- ha de obtener una legitimidad social, y para conseguirlo ha de lograr a la vez producir los bienes que de ella se esperan y respetar los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y los valores que esa sociedad comparte¹⁰⁴.”

Con estas palabras, se observa tanto el peso y la importancia que cobra en este modelo la *conciencia moral alcanzada* por la sociedad en la que se inscribe la empresa, es decir un *nivel postconvencional*, en el que no se considera justo lo que se adecua a las normas de una sociedad concreta, sino a principios universales, a derechos humanos y a valores que potencian la dignidad y humanidad; así como la interrelación de la empresa con su entorno económico, social, jurídico y ético.

Este marco de reflexión concreto y detallado es, a mi juicio, un marco integrativo de teoría y praxis y donde la racionalidad comunicativa goza de un privilegio sobre la racionalidad estratégica y teleológica, pero donde estas últimas facilitan a la primera la posibilidad de encarnarse en la propia práctica empresarial.

¹⁰² A. Cortina ha dedicado buena parte de sus esfuerzos en desentrañar y explicitar cuál es esa ética civil en la que se insertan nuestras organizaciones ver por ejemplo A. Cortina, *Ética de la sociedad civil*, Madrid, Anaya, 1994; A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.35-50; A. Cortina, *Hasta un pueblo de demonios. Ética política y sociedad*, Madrid, Taurus, 1998, pp.107-122.

¹⁰³ Cf. A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.38-42.

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 25.

Además, cabe resaltar que los seis pasos reseñados no se dan, o tienen por qué darse, uno tras otro sino que su desarrollo se da en procesos de interpretación y comprensión de la práctica empresarial en el día a día mediante mecanismos como son las tomas de decisiones, la planificación de la empresa, etcétera. Desde aquí define Cortina una *empresa ética* del siguiente modo:

“Una empresa ética se entiende entonces no como una organización desinteresada, sino que busca satisfacer el interés de todos los afectados por su actividad; no movida por una ética de la convicción, según la cual es preciso tomar ciertas decisiones por su valor intrínseco, o evitar otras por su perversidad igualmente intrínseca, sin atender en ninguno de los dos casos a las consecuencias que de ello se seguirían, sino movida por una ética de la responsabilidad, que tiene también en cuenta la bondad o maldad de las consecuencias de las decisiones para la meta que persigue la empresa con sus actividad; y, por último, la ética de la empresa no es sólo personal, no reclama sólo que sus miembros se conduzcan éticamente, sino que pide también que sea moralmente correcta la trama organizativa”¹⁰⁵.

En resumen, la propuesta de A. Cortina es que una empresa para desarrollar su actividad o praxis de forma legítima deberá atender a cuatro puntos de referencia. En primer lugar, *la meta social* por la que cobra su sentido y que es la satisfacción con calidad de necesidades humanas de los grupos afectados por su actividad. En segundo lugar, los *mecanismos* adecuados para alcanzar tales metas, es decir, el mercado, la competencia y la búsqueda del beneficio económico y social. En tercer lugar, el *marco-jurídico administrativo* que se expresa en la constitución y en la legislación complementaria vigente. Y, en cuarto lugar, la *conciencia moral crítica* alcanzada por la sociedad¹⁰⁶.

¹⁰⁵ A. Cortina, *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid, Alianza, 1997, p.112

¹⁰⁶ Cf. al respecto de este marco también D. García-Marzá, “Los códigos éticos en la empresa” en D. García-Marzá (comp.), *La ética como instrumento de gestión empresarial*, Castellón, Universitat Jaume I, 1996, pp.15-29; D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp. 229-255.

2.4. Niveles transversales de análisis y gestión de los conflictos de valores morales en la empresa

El objetivo de este apartado es básicamente realizar una aproximación a los diferentes niveles de análisis a los que debe ser sometida una práctica empresarial dentro de la propuesta ya descrita de ética empresarial integrativa basada en una hermenéutica crítica. En este sentido son tres los niveles que se han propuesto para el análisis y ayuda a la resolución de conflictos morales en la empresa, a saber, micro, meso y macro. Tras la exposición de estos tres niveles se realizará una aproximación a la relación que se establece entre los ámbitos del derecho, la economía, la política y la ética, relación que no se puede omitir en los estudios realizados en profundidad en la disciplina de ética empresarial. El último apartado está centrado en el papel que el *experto ético* debería desarrollar en la empresa teniendo en cuenta el modelo integrativo de ética empresarial propuesto, así como la relación existente entre los diferentes ámbitos del saber práctico, ya analizada.

2.4.1. Tres niveles básicos: micro, meso y macro

Las principales cuestiones que se están planteando en el ámbito de la empresa que requieren de una reflexión ética, como por ejemplo son la *responsabilidad de sus políticas*, el concepto y valor del *trabajo*, las *desigualdades basadas en el genero, raza o religión* en los sistemas de contratación, etcétera, muestran que la ética empresarial no puede plantearse sólo como una cuestión o un problema personal o individual de los empresarios o directivos de las empresas, pues existen otros niveles implicados en estas cuestiones tan complejas¹⁰⁷.

En general, las propuestas de ética empresarial tienden a concederle mayor relevancia a un nivel de reflexión que a otro, o dicho de otro modo, consideran que la posible solución al problema se presenta como más plausible en un nivel que en otro. A mi

¹⁰⁷ Cf. J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial, stakeholder approach*, California, Wadsworth Publishing Company, 1994, pp.8-11; G. Enderle, "¿Qué es la Ética Económica?", *Economía.*, vol. XVI, n.º. 31, Junio 1993, pp.97-100; G. Enderle, "Business and Corporate Ethics in the USA: Philosophy and Practice" in B.N. Kumar / H. Steinmann (eds.), *Ethics in International Management*, Berlin, Walter de Gruyter GmbH & Co., 1998 pp.367-368; R.T. De George, *Business Ethics*, op.cit., pp.23-26.

juicio, los tres niveles son *absolutamente* necesarios para la reflexión profunda del problema, y desde los tres niveles se aportan respuestas y propuestas que deberían integrarse en una ética empresarial¹⁰⁸.

Así pues ante la presencia de un problema moral las preguntas analíticas de ¿qué se hace? ¿qué se puede hacer? y ¿qué se debería hacer? se tratan de responder en tres niveles que son cualitativamente distintos, tanto en sus metas, intereses como en las motivaciones que se pueden encontrar dentro de cada uno de ellos para la acción¹⁰⁹. Estos tres niveles han sido denominados por los teóricos como nivel micro o individual, nivel meso u organizacional y nivel macro o de sistema.

En el nivel individual o micro-nivel los problemas que se plantean cuestionan y esperan respuesta del individuo en solitario. En este nivel de análisis se espera conocer a través de sus respuestas cómo percibe y asume el individuo su responsabilidad ética y moral en la actuación del día a día. En este nivel se estudia la moralidad de los individuos y de sus acciones en la economía y las formas en las que éstas se producen. Algunos temas actuales que se están analizando en este nivel son el acoso moral (*mobbing*), los sobornos y cohechos, el acoso sexual, entre otros.

En el nivel organizacional o meso-nivel las preguntas se dirigen a las empresas como organizaciones sujetos de responsabilidad, al considerar que poseen sus propios fines, medios, valores e intereses. De este modo se considera que las organizaciones o corporaciones son "agentes morales", puesto que se pregunta también qué se debe hacer desde la corporación. En este nivel se aborda el estudio del papel específico de las empresas dentro del sistema económico y su influencia en los individuos. Este nivel organizacional puede entrar en conflicto con el nivel individual de las personas que desarrollan una actividad junto con más individuos a nivel organizacional. Los temas principales en este nivel son la toma de decisiones y la acción de las organizaciones considerando que si un problema ético surge a nivel organizacional, la empresa debería

¹⁰⁸ Cf. Está es la propuesta del equipo de investigación de las Universidades de Valencia y Castellón (Universidad de Valencia y Universitat Jaume I) que se puede ver en A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, op.cit. y A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit.

¹⁰⁹ Cf. en G. Enderle, "¿Qué es la Ética Económica?" en *Economía.*, vol. XVI, nº. 31, Junio 1993, pp.97-100; G. Enderle, "A comparison of Business Ethics in North America and Europe", *Business Ethics A European Review*, vol.5, nº 1, 1996, pp. 33-46.

examinar las políticas de la empresa, sus procedimientos y sus códigos de conducta –si existen- antes de tomar una decisión¹¹⁰.

En el nivel de sistema o macro-nivel, se analiza la moralidad el sistema económico en el que se incluyen las empresas, y en el cual existe la posibilidad de sistemas económicos o de políticas económicas alternativas o de modificaciones de las ya existentes. Así pues este nivel está referido al sistema en toda su globalidad, a las condiciones de posibilidad que se ofrecen en él, y a su configuración y razón de ser. Este podrá entrar en conflicto o contradicción con los dos niveles anteriores, puesto que incluye respuestas que afectan a los dos niveles anteriores. Algunas cuestiones acuciantes en este terreno son por ejemplo la corrupción internacional, el trabajo de mano infantil, la deuda exterior, etcétera¹¹¹.

En cada nivel, los sujetos –individual o colectivamente- poseen una extensión mayor o menor de espacio de libertad para la toma de decisiones, esto implica que existe una correspondencia de la responsabilidad ética entre todos ellos y que deben atender a un ámbito de actuación que está limitado por condiciones que ellos no pueden cambiar, por lo menos por ahora. Ningún nivel puede sustituir a otro porque cada uno permite descubrir relaciones que establecen obligaciones distintas. Por lo tanto, la concepción de los tres niveles, contrasta con la distinción común entre el micro- y el macro-nivel en economía y sociología. La persona individual es explícitamente dirigida como actor moral, a diferencia del que toma las decisiones en microeconomía y microsociología.

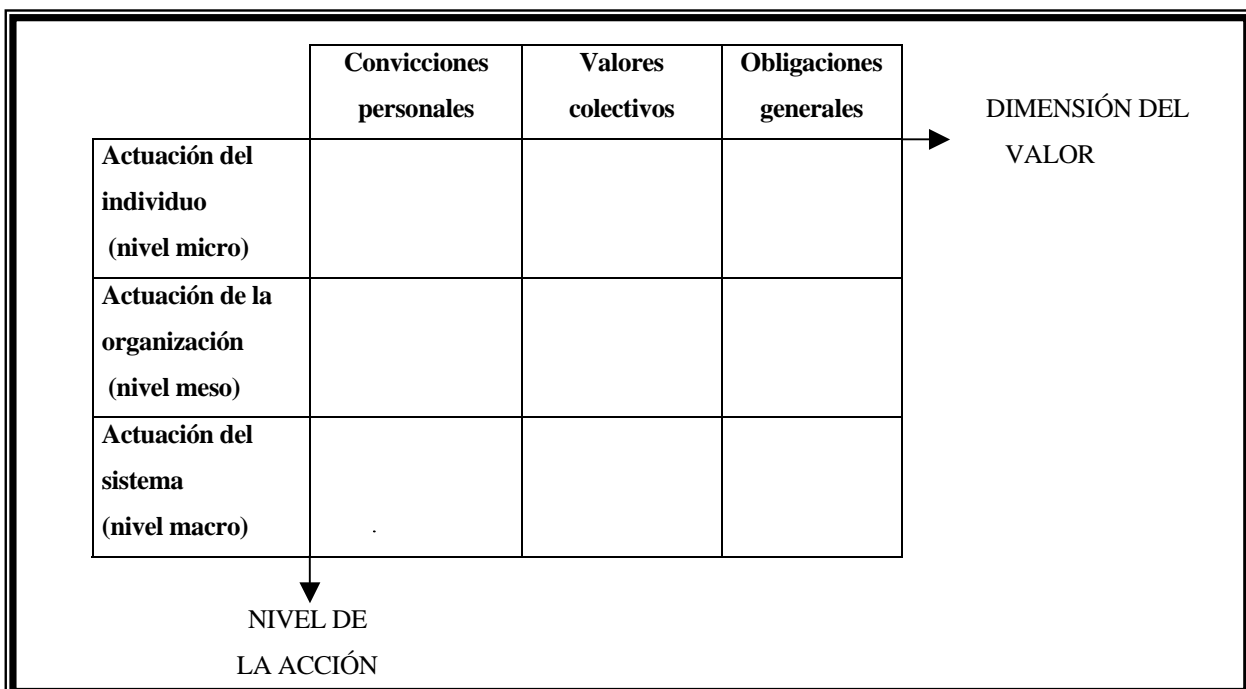
Estos tres niveles están interrelacionados entre sí, por ejemplo, una corporación puede ser considerada tanto desde su nivel organizacional como desde los individuos que la conforman, y en muchas ocasiones entran en conflicto. Con lo cual con estos tres niveles se puede estudiar la complejidad del ámbito empresarial. A la luz de estos tres niveles se puede alcanzar una mayor comprensión de los dilemas morales que se dan en las

¹¹⁰ Algunos autores como A.B. Carroll proponen una división en cinco niveles de análisis y no en tres. Su propuesta es considerar los siguientes niveles: individual, organizacional, asociacional, societal e internacional. Un estudio de su propuesta nos muestra como los niveles organizacional y asociacional se corresponden con el nivel *meso aquí planteado* y como los niveles societal e internacional se corresponden con dos subniveles del nivel macro. A mi juicio, puede entenderse la propuesta de A.B. Carroll como un desarrollo de estos tres niveles pero si tenemos en cuenta que los niveles hacen referencia a sujetos de respuesta: individuo, organización y sociedad, no es necesaria una mayor distinción. A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western Publishing, 1989, 3ª ed. 1993, pp.92-112.

¹¹¹ Cf. A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.51-74 y J. Conill, “Guerra económica y comunidad internacional”, *Sistema*, nº 149, 1999, pp. 99-110.

organizaciones, puesto que permite identificar en qué niveles se originan las cuestiones morales.

Aunque en ocasiones será difícil distinguir totalmente los tres niveles por su nivel de imbricación y coincidencia en algunos aspectos, su distinción teórica ayudará a cuestionar qué valores, creencias e intereses se mueven en cada nivel o frente a dilemas morales, además de ayudar a clarificar las diferentes responsabilidades en los distintos niveles¹¹². G. Enderle propone la siguiente matriz para explicar la acción de los sujetos guiada por valores atendiendo a los tres niveles¹¹³:



En todos estos niveles, el punto de vista moral que se desprende de la ética dialógica, nos ofrece el criterio de validez que reclama el acuerdo de todos los afectados tal y como hemos visto en el apartado anterior. Por lo que todos los procesos económicos de decisión deberán estar sometidos a la consideración de todos los afectados por las consecuencias que de su aplicación se derivan. Y esto puede ser aplicado a cualquier problema moral aunque siempre teniendo en cuenta que la relación entre la reflexión ética, la política, el derecho y la economía están relacionados. De esta relación se da cuenta en el siguiente punto.

¹¹² Cf. Sobre los tres niveles de la ética empresarial y los peligros que existen de la disolución de unos niveles en otros J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., pp. 44-53.

¹¹³ G. Enderle, "¿Qué es la Ética Económica?" en *Economía.*, vol. XVI, nº. 31, Junio 1993. p. 98.

2.4.2. Relación entre ética, política, derecho y economía

Como ya se ha puesto de manifiesto desde una posición de ética empresarial dialógica y, por tanto, procedimental lo que se trata de buscar son procedimientos que sean capaces de guiar en estos tres niveles transversales descritos de cualquier problema ético acerca de qué acciones, normas, principios, valores pueden ser legitimados, válidos por todos aquellas personas que se vean afectadas por los mismos. Al buscar tales procedimientos muchas han sido las críticas vertidas sobre la ética discursiva, sobre todo en lo que respecta a su juridificación.

Como se apuntaba en el primer punto de este capítulo, la sociedad actual es capaz de criticar o levantar su voz ante aquellos acontecimientos que pese a ser legales y/o políticamente promulgados y/o económicamente realizados, para mostrar su desacuerdo con los mismos. Se puede afirmar que se está en presencia de sociedades postconvencionales que distinguen lo que “es, ocurre o acontece” y lo “que debería ser”. Por este motivo la tarea de la ética no puede basarse simplemente en un “recolectar lo aceptado en la actualidad” para configurarlo en una especie de recetario y aplicarlo a los casos que se aparten de sus mandatos¹¹⁴, sino que esta conciencia moral postconvencional distingue dos tipos de problemas¹¹⁵.

Por un lado, los problemas de fundamentación que tienen que ver con el nivel de justificación del principio moral, es decir, el concepto procedimental de razón práctica y la ética. Y, por otro lado, los problemas de aplicación que se refieren al análisis de las condiciones de posibilidad de su realización y que tienen que ver con la política y el derecho, porque la ética necesita de mecanismos o instrumentos con los cuales poder crear un orden justo.

Tal distinción es relevante poder establecer que este punto no se centrará en la fundamentación sino en la aplicación de los procedimientos que ofrece la primera para poder saber qué es correcto o justo y qué no lo es. Desde esta concepción ética procedimental se pretende descubrir cuándo la moral, el derecho, la política y la economía están legitimados a través del estudio del procedimiento que han seguido [si el procedimiento no es ético ellas no están legitimadas].

¹¹⁴ Cf. en A. Leist, "¿Qué es la "Ética Aplicada"?" en *Cuadernos de Ética*, op.cit., pp. 44-46.

Los ámbitos de la moral, del derecho, de la política y de la economía no se pueden igualar pero, sin embargo, si que es cierto que guardan entre sí ciertos lazos que los unen. Bajo expresiones como "arquitectónica de la razón práctica"¹¹⁶ y "estructura de la razón práctica"¹¹⁷, se ha dado razón de estos líneas y lazos casi invisibles en apariencia que se entrelazan entre los cuatro conceptos.

La realidad social reclama en distintos momentos y en situaciones concretas que se pongan límites o que se regulen las actuaciones de los seres humanos. El derecho como un sistema de normas, es quien se encarga de esta labor. El derecho es, en este sentido, un instrumento normativo que permite a los seres humanos vivir sin que sus derechos se vean amenazados y que exista un cierto orden social. Pero el derecho necesita ser legitimado, es decir, que sus normas y reglas sean capaces de pasar "la prueba" del punto de vista moral ofrecido por la ética desde su nivel de fundamentación; sin esta legitimidad, las normas del derecho y sus actuaciones pueden considerarse como parciales y no incondicionales. El *punto de vista moral* ofrece esta incondicionalidad que no posee el derecho, por estar limitado temporal, espacial y socialmente, pero no así el punto de vista moral, que proporciona un marco normativo previo a cualquier institucionalización, con el cual medir la racionalidad posible de una determinada positivación. Por su parte,

“El derecho compensa las idealidades, y por tanto debilidades, que tal criterio moral conlleva a la hora de su aplicación práctica.”¹¹⁸

La aplicación de la ética necesita del derecho, como se apuntara ya por la tesis habermasiana en el primer capítulo, porque en la mayoría de ocasiones o casos prácticos no se podría aplicar "tal cual" el punto de vista moral sin atenerse a la realidad social, temporal y espacial concreta, pues esto podría conducir al dogmatismo, ante todo porque el punto de vista moral como ya expusimos anteriormente, constituye un ideal regulativo. Nunca se encontrarán todos los afectados por las normas juntos, ni en condiciones de simetría e igualdad, ni podrán abarcar con su pensamiento todas las consecuencias que de las normas se derivan en el presente y en el futuro. Pero además sería imposible dada la carencia de carácter coercitivo exterior que se da en el punto de vista moral.

¹¹⁵ Cf. en D. García-Marzá, *Teoría de la Democracia*, op.cit., pp.23ss.

¹¹⁶ D. García-Marzá, "Acerca de la relación entre ética, derecho y economía" en L.M. Vázquez de Castro (ed.), *Historia y Derecho. Estudios jurídicos en Homenaje al Profesor Arcadio García Sanz*, Valencia, Tirant lo Blanch, 1995, pp. 333-341.

¹¹⁷ A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp.163ss.

¹¹⁸ J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad.*, Barcelona, Paidós, 1991, p. 158.

De aquí que la ética necesite de una complementación del derecho en su aplicación que no en su fundamentación, y que el derecho necesite de la ética para su legitimación o validez. Pero la primacía sigue residiendo en el nivel de fundamentación de la ética, que posibilita la existencia de normas y reglas válidas del derecho y que al mismo tiempo crea una similitud entre la racionalidad procedimental de la ética y del derecho. Dicho con otras palabras la Ética "le presta" al derecho una justificación moral, por tanto, una incondicionalidad que le permite no ser "un muñeco" del sistema político.

Si la validez del derecho viene dada por el punto de vista moral, la aplicación del derecho requiere de una flexibilidad que sólo puede encontrar en la esfera política. Por este motivo se puede afirmar que la política y el derecho son los mecanismos de los que se vale la "idea de imparcialidad del punto de vista moral" para institucionalizarse en nuestras sociedades¹¹⁹.

El ámbito de la política se caracteriza, por no pretender universalidad pero, sin embargo, representa cuestiones morales y éstas necesitan ser válidas que a la vez son también legales. Por este motivo, es el derecho el que proporciona al ámbito político la validez de sus acciones. La ética discursiva no puede pronunciarse ante los casos concretos, debido a su incondicionalidad, pero sí que puede a través de una reflexión política ayudar, como teoría política o de la democracia.

En resumen, para que no queden difuminados estas tres dimensiones se deberá distinguir convenientemente, por una parte, el nivel de fundamentación y el de aplicación de la ética; por otro lado, el nivel de justificación de la validez de la moral o justicia de una norma y de los instrumentos o mecanismos de que se sirve para su institucionalización; y por último, distinguir entre la reflexión de la teoría filosófica y la reflexión en otros campos teóricos¹²⁰.

También estas distinciones se deberán tener presente al abordar el estudio de las empresas como organizaciones económicas que son la mano visible de la institución económica¹²¹. También ellas están compuestas por seres humanos que actúan en la sociedad, y también ellas son responsables de sus actividades y necesitan para llevar a cabo sus actividades tener en cuenta el sistema jurídico y el sistema político, pero sobre todo el

¹¹⁹ Cf. en D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., p. 166.

¹²⁰ Cf. Ibid., p. 169.

¹²¹ Cf. al respecto A. D. Chandel, *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana.*, Ministerio de Trabajo, Madrid, 1987. pp. 21-30. y A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp. 70-72.

sistema moral y la racionalidad práctica para actuar de modo racional, legítimo y justo en la actividad que le es propia.

En el punto anterior se explicó la relación entre los niveles meso y macro de la empresa, es decir, entre la organización y el sistema económico. Al apreciar esta relación se aprecia que las empresas para poder actuar de modo justo necesitan de un marco económico justo y legítimo, que vendrá dado de la reflexión en el nivel de fundamentación de la ética como filosofía moral, es decir, la ética cuando reflexiona sobre la organización empresarial y sobre la economía posee de nuevo dos niveles: fundamentación de un orden económico justo desde el cual poder aplicar posteriormente en la práctica sus conocimientos. Pero existe una gran complejidad en este aspecto sobre todo porque será necesario establecer momentos de mediación entre la fundamentación y la aplicación que serán establecidos por el derecho y la política¹²².

Por tanto, podemos afirmar que derecho, política y economía son tres modos o formas diferentes mediante los cuales se da una institucionalización o aplicación del punto de vista moral de la ética.

2.4.3. El papel del experto ético: la asesoría ético empresarial

En las últimas décadas han sido muchos los conflictos de valores y dilemas morales que se están planteando en la praxis empresarial su reflexión ha dado lugar también a una demanda de las empresas hacia los *expertos* en *ética* en tareas de colaboración directa, consejo o asesoramiento. Aunque son diferentes las formas que está adoptando la asesoría ética, por ejemplo, se encuentran asesorías éticas informativas y normativas, son las asesorías de carácter *normativo* a las que la empresa demanda más. Esta demanda se debe a la necesidad que tiene la empresa de reflexionar y dirigir sus actividades en relación con las normas sociales y los principios morales que rigen su validez. En definitiva, el tipo de asesoría ética normativa se dirige a un

¹²² Cf. al respecto A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., pp. 169ss; J. Conill, “Ética económica”, *Diálogo filosófico*, nº 26, 1993, pp. 63-74; P. Ulrich, *Ética y éxito empresarial: ideas clave para una ética empresarial integrativa*, op.cit., pp.5ss.

asesoramiento no ya del *cómo* sino del *por qué* de las políticas, estrategias y acciones de la empresa¹²³.

En cuanto a las características de la asesoría ética normativa¹²⁴, podemos decir que tal tarea consistirá más en un proceso de ayuda a la toma de decisiones en la organización que en un producto o decisión concreta. Si no fuera así se entraría en contradicción con la idea de la autonomía de los sujetos morales y también de responsabilidad de los sujetos por las decisiones siempre apoyándose en sus propias razones que serán mejores cuánto más pudieran alcanzar el acuerdo o consenso con el resto de afectados por la cuestión problematizada. En segundo lugar, una asesoría ética normativa es aquella que ayuda a la empresa a reflexionar sobre el tipo de procedimientos que está desarrollando en su interior y con relación a su exterior, teniendo en cuenta el principio de la ética empresarial dialógica, es decir, que tales procedimientos tratan de incluir a todos los afectados por las decisiones que se van a adoptar y que se realizan diálogos con ellos para comprender sus puntos de vista e intereses cuando se explicitan para llegar a un acuerdo basado en el entendimiento.

En esta línea se podría formular el papel *del experto ético* bajo diez aspectos relevantes¹²⁵:

En primer lugar, el *experto ético* no predica moralidad sino que la analiza. Como se ha venido señalando, de algún modo, la tarea de la ética no es la de establecer guías externas de moralidad para su seguimiento; ni mucho menos. El objetivo de la ética empresarial, así como de sus expertos es la de ser *anatomista de la moral* y no *moralistas* de la misma; las normas morales y la racionalidad económica *ya* existe, los puntos de conexión entre la rentabilidad ética y económica se producen a diario, lo que hay que saber es descubrirlos, explicitarlos y mostrarlos¹²⁶.

¹²³ Cf. A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.123-144.

¹²⁴ Se sigue para esta caracterización a A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.123-144; M.T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, op.cit. y M.T. Brown, *The ethical process. An approach to controversial issues*, New Jersey, Prentice Hall, 1996, 2ª ed. 1999.

¹²⁵ Punto desarrollado a partir de R. Hegselmann, "What Is Moral Philosophy and What Is Its Function?" in E. Morscher / O. Neumaier / P. Simons (eds.), *Applied Ethics in a troubled world*, op.cit., pp. 251-272 y de T. Dare, "Challenges to Applied Ethics" in *Encyclopedia of Applied Ethics*, Vol I, Academy Press, 1998, pp.183-190; G. Lantz, "Applied Ethics: What kind of ethics and what kind of Ethicist?", *Journal of Applied Philosophy*, vol.17, nº1, 2000, pp.21-28.

¹²⁶ Cf. R. Hegselmann, "What Is Moral Philosophy and What Is Its Function?" in E. Morscher / O. Neumaier / P. Simons (eds.), *Applied Ethics in a troubled world*, op.cit., pp. 251-272.

En segundo lugar, un ‘buen’ *experto ético* es un especialista en formular explícitamente convicciones morales y en identificar y clasificar las ‘asunciones’ (assumptions) que no presentan un fundamento racional-cognitivo y las presunciones (presumptions) básicas no explicitadas de tales convicciones. Es un experto en analizar la consistencia, coherencia y plausibilidad de las convicciones morales¹²⁷.

En tercer lugar, un ‘buen’ *experto ético* está entrenado para estructurar un disentimiento moral, para identificar los núcleos de las controversias y para establecer hacia dónde recae ‘el peso de la prueba’. Busca normalmente juicios morales compartidos que pueden existir, a pesar de la fuerte divergencia en las razones de los juicios. Así pues formula sugerencias para compromisos morales y establece ‘pseudo-controversias’. Un análisis preciso de la controversia muestra, primero, qué debe ser clarificado si una diferencia moral de opinión está siendo acabada. En este sentido un *experto ético* puede estructurar y debe ayudar en la resolución de las principales controversias de la sociedad. Es posible buscar un acuerdo sobre los problemas individuales, si las premisas incompatibles conducen a las mismas consecuencias. Es, por tanto, posible buscar un consenso en los juicios morales sin consenso sobre sus fundamentos (*foundations*)¹²⁸.

En cuarto lugar, un ‘buen’ *experto ético* conoce, como un problema o hecho, que existen cuestiones que son despreciadas o que existen prohibiciones a la reflexión en contextos morales, pero él o ella no los acepta. Por ejemplo, en el ámbito de la ética empresarial, en ciertos contextos morales japoneses podría ser tabú el que se hablara de ‘mujeres japonesas directivas’ o en países islámicos de ‘vendedoras o exportadoras mujeres’. Al mismo tiempo que no acepta esa ‘prohibición’ trata de considerar los argumentos que podrían permitir avanzar en la tarea de romper con esas prohibiciones o tabúes.

En quinto lugar, un ‘buen’ *experto ético* podría sólo echar mano de una posición de ética situacional o contextual como último recurso. El concepto de Ética situacional o

¹²⁷ Cf. *Ibid.*, pp. 251-272; A. Edel / E. Flower / F.W. O’Connor, *Critique of Applied Ethics. Reflections and Recommendations*, op.cit., pp.32-34; T. Dare, “Challenges to Applied Ethics” in *Encyclopedia of Applied Ethics*, Vol I, op.cit., p.186.

¹²⁸ Cf. al respecto del papel del experto ético como aquel que ayuda a argumentar y generar argumentos para la decisión A. Edel / E. Flower / F.W. O’Connor, *Critique of Applied Ethics. Reflections and Recommendations*, op.cit., pp. 93-135; T. Dare, “Challenges to Applied Ethics” in *Encyclopedia of Applied Ethics*, Vol I, op.cit., p.186; R. Hegselmann, “What Is Moral Philosophy and What Is Its Function?” in E. Morscher / O. Neumaier / P. Simons (eds.), *Applied Ethics in a troubled world*, op.cit., pp. 255-257; M.T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, op.cit. y M.T.

contextual contiene principios morales no generales y categorías de juicio que no son totalmente aplicables a ciertos casos y situaciones¹²⁹. Con esto no quiere decir que no se tengan en cuenta las consecuencias o que no se consideren casos o ejemplos. Lo que quiere decir es que de un caso particular no se puede generalizar. Pero, como también es cierto que existen situaciones que poseen sus propias características y rasgos muy concretos que lo hacen complicado, pues entonces deberemos también tratar con una ‘ética situacional o contextual’.

En sexto lugar, un ‘buen’ *experto ético* podrá siempre llegar a ser decididamente ‘poco amistoso’ (*unpleasant*) o desagradable cuando, en el decurso de los debates morales, sean empleados juegos sucios. Esto incluye estrategias de inmunidad, descrédito moral de los disidentes y la asunción de falsa autoridad, por ejemplo, en la actualidad existen muchas campañas de concienciación sobre violación de derechos humanos por parte de empresas multinacionales que están diseñadas por *expertos éticos*, o también boicots a productos de empresas que transgreden normas o valores de la *conciencia postconvencional social*.

En séptimo lugar, un ‘buen’ *experto ético* no asume que el poder motivacional de las convicciones morales es bastante grande. No es suficiente la convicción o la intención. El sentido común y los experimentos mentales verdaderamente simples muestran que es una ilusión; puesto que las personas pueden buscar su propio interés egoísta o simplemente el placer o por motivos por ejemplo económicos como lo muestra que existan personas que conozcan los peligros para la capa de ozono de aerosoles y siguen consumiéndolos por ser más económicos. En este sentido, el *experto ético* estudia los mecanismos de regulación de acción legítimos que pueden ayudar a *forzar* o *coaccionar* las voluntades, como son los ya mencionados del derecho y la política.

En octavo lugar, un ‘buen’ *experto ético* debe, respecto a las innumerables cuestiones básicas no clarificadas de la filosofía moral, tratar de desenmarañar, separar y clarificar las cuestiones morales *urgentes* de las clarificaciones de las cuestiones *básicas* de

Brown, *The ethical process. An approach to controversial issues*, New Jersey, Prentice Hall, 1996, 2ª ed. 1999.

¹²⁹ Cf. al respecto R. Hegselmann, “What Is Moral Philosophy and What Is Its Function?” in E. Morscher / O. Neumaier / P. Simons (eds.), *Applied Ethics in a troubled world*, op.cit., pp. 257; E.R. Winkler / J.R. Coombs, *Applied ethics: a reader*, Oxford, UK / Cambridge, USA, Blackwell, 1993, 5-6, también, E.R. Winkler, “Overview applied ethics”, in *Encyclopedia of Applied Ethics*, Vol I, Academy Press, 1998, pp.194-195.

filosofía moral. Es decir, debe aportar nuevos elementos y herramientas o reflexión sobre los métodos y estatuto de la ética aplicada como sistema de pensamiento.

En noveno lugar, un ‘buen’ *experto ético* recurrirá a las muchas ayudas formales que existen hoy en día para la clarificación de las cuestiones, porque de otro modo sería como un astrónomo que se niega a utilizar el telescopio. Por ejemplo, la utilización de la lógica formal para desarrollar modelos de toma de decisiones junto con economistas.

En décimo, y último lugar, un ‘buen’ *experto ético* conoce que normalmente la experiencia proveniente de otras disciplinas científicas debe ser también reclamada a la clarificación de las cuestiones morales. Así considera el trabajo multidisciplinar como una de las tareas básicas de la filosofía moral, y asume la tarea de iniciador de tales trabajos.

Resumiendo el *experto ético* es aquella persona que posee las habilidades y destrezas para desarrollar un cierto tipo de razonamiento, que tiene en sus manos un cuerpo relevante de conocimiento y que está comprometido con la utilización de esas habilidades y conocimientos para valorar los puntos fuertes y débiles de los argumentos y posiciones morales. Nótese que sus habilidades son más *procedimentales* que *sustantivas*. Su tarea se fundamenta más en hacer accesible las reglas de la razón y la argumentación que el contenido de tales reglas¹³⁰.

A mi juicio, y a modo de conclusión de este capítulo, se ha visto a lo largo del mismo que la ética empresarial es un saber práctico que se inscribe en la disciplina más amplia de la ética aplicada, que posee un método propio cuyo rasgo distintivo es la interdisciplinariedad y que tiene por objeto ofrecer un marco de reflexión desde el que interpretar la incondicionalidad que anida en la praxis empresarial. Delimitar la tarea de la ética empresarial de este modo implica rechazar cualquier método que trate de aplicar una racionalidad desde fuera a la empresa o que pretenda elevar las normas vigentes de la praxis empresarial al estatuto de ‘válidez moral’, es decir, implica rechazar la tesis de la separación entre la ética y la empresa como dos esferas de racionalidad completamente distintas y también la de elevar sin más la racionalidad económico-empresarial al rango de racionalidad moral sin ningún tipo de crítica de la misma.

En este sentido, a lo largo de este capítulo se ha visto que en la empresa se encuentran tres tipos de racionalidad: teleológica, estratégica y comunicativa de los que da cuenta los modelos integrativos de raigambre hermenéutica. Es decir, estas

¹³⁰ Cf. T. Dare, “Challenges to Applied Ethics” in *Encyclopedia of Applied Ethics*, Vol I, op.cit., 186.

propuestas se presentan de tal modo que permiten pensar en un modelo integrativo de ética empresarial desde el que se de cuenta de la incondicionalidad que anida en la praxis moral atendiendo a sus tres racionalidades.

Ahora bien, si a lo largo de este bloque y de este capítulo se ha dado cuenta de las coordenadas éticas y de modelo de ética empresarial desde el que se trabaja en esta tesis doctoral, cabe ahora analizar y presentar qué modelo de empresa responderá mejor a este modelo integrativo de ética empresarial, tarea de la que se ocupa el segundo bloque de este trabajo.

Bloque II

La empresa desde el enfoque de Stakeholders

Capítulo 3
La empresa como institución social

Capítulo 3

La empresa como institución social

Como se ha argumentado y mantenido a lo largo del capítulo anterior el sustrato teórico de la presente tesis doctoral no es otro que el de una ética empresarial *integrativa* que tiene como tarea principal aproximarse a la praxis empresarial para tratar de *sacar a la luz* desde él los valores, normas y principios morales que deberían guiar la actividad y la institución empresarial. Esta tarea se realiza partiendo de la perspectiva del nivel meso u organizacional y contemplando las relaciones e implicaciones que tiene para con los otros dos niveles, individual y del sistema.

Así pues, en este capítulo el objetivo principal será adentrar el estudio en el modelo de interpretación de la empresa para descubrir, por un lado, qué mecanismos o recursos morales son condición de posibilidad de la misma y, por otro lado, conocer qué modelo de empresa permitirá interpretar y desarrollar en todas sus dimensiones el principio de la *ética empresarial dialógica*.

Para llevar a cabo esta objetivo se darán tres pasos. En primer lugar, se verá cómo existen diferentes modos de conceptualizar la empresa que hunden sus raíces en las distintas formas de entender su origen y se apuntará la necesidad de un modelo antropológico de empresa que tenga en cuenta tanto el concepto de empresa como praxis e institución como la dimensión humana de la misma. Es decir, se propondrá entender la empresa como una *institución social* o lo que es lo mismo como una *organización cooperativa humana* (3.1.).

En segundo lugar, se profundizará en las bases de esa cooperación humana en las organizaciones a través del concepto de ‘confianza’ que se presenta como *condición de posibilidad* de la empresa, es decir, de cooperación, y del concepto de ‘capital social’, en sus tres dimensiones estructural, relacional y cognitiva, como la fuente de su generación y reproducción (3.2.).

En tercer lugar, se mostrará una comparación entre el modo de interpretar la empresa en Estados Unidos y Europa, comparación que se llevará a cabo a través de la investigación desarrollada en ética empresarial, su enseñanza y sus modelos empíricos. Esta comparación sacará a la luz dos modelos de empresa uno plural (stakeholder model) caracterizado por el largo plazo y la pluralidad de intereses que contempla, y otro modelo centrado en los intereses del propietario y en el corto plazo del proyecto empresarial (stockholder model) (3.3.).

3.1. La empresa moderna

Una reflexión crítica sobre los elementos, dimensiones y relaciones empresariales se hace necesaria para no caer en los modelos de empresa procedentes de las posiciones correctivas o funcionalistas donde la separación entre la racionalidad ética y la racionalidad empresarial se encuentran separadas; tesis que ya ha sido refutada. Por este motivo, frente a las interpretaciones de la empresa como la práctica de maximización de beneficios económicos, se propone entender la empresa como una institución, es decir, como una organización de personas que tiene múltiples dimensiones, entre las que se encuentra la dimensión económico-financiera, pero a la que hay que añadir la dimensión jurídico-mercantil y la social. La última de estas dimensiones, la dimensión social, será objeto de desarrollo en la segunda parte del apartado que señala la relevancia de desarrollar un modelo antropológico de empresa atendiendo al modelo integrativo de ética empresarial que se sigue en este trabajo.

3.1.1. Concepto de empresa

Las tesis que se defienden en la literatura acerca del origen de la empresa se pueden resumir, a mi modo de ver, en dos¹. La primera tesis se encuentra elaborada en el pensamiento de Frank Knight (1885-1972)², quien afirma que es la *incertidumbre*, la característica fundamental para defender la idea del origen de la empresa. La incertidumbre motiva una selección y una especialización de funciones que da lugar a la aparición de la empresa. Dentro de esta estructura, una clase social –personas de negocios- dirige la actividad económica con las características de responsabilidad y control del proceso, y bajo la existencia de riesgo tiene como objetivo la obtención de beneficio a ambos lados de la incertidumbre. Knight, en su obra *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio* (1921), muestra que en toda actividad económica existe un *riesgo*, que desaparece cuando a través de las

¹ Cf. al respecto en E. Bueno Campos, *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales.*, Madrid, Pirámide, 1991, pp.21-43; E. Bueno Campos, *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Madrid, Pirámide, 1993, pp.53-66; L. Putterman (ed.), *La Naturaleza económica de la empresa.*, Madrid, Alianza económica, 1994, pp.79-84 y 93-109.

² Cf. al respecto F. Knight, "Riesgo, incertidumbre y beneficio" en L. Putterman (ed.), *La Naturaleza*

Capítulo 3
La empresa como institución social

organizaciones, “se pueden centralizar adecuadamente la responsabilidad y se puede asegurar la unidad convergente de intereses”³. De este modo reduce la incertidumbre en riesgo mensurable.

Esta centralización lleva a la organización a buscar necesariamente a personas que encabezan a esta mano visible, y sean capaces de asumir riesgos y aventurarse. Desde esta tesis, la esencia de la empresa es la especialización de la función de *dirección responsable* de la vida económica, cuya característica es la inseparabilidad de *responsabilidad* y *control*.

La segunda tesis ha sido elaborada y defendida por Ronald Coase, quien señala que el funcionamiento del mercado lleva consigo costes y que formando una organización y permitiendo que una autoridad (empresario) dirija los recursos ("mano visible") se ahorran ciertos de estos *costes de mercado*. El empresario tiene que llevar a cabo su función a un coste aún menor, teniendo en cuenta que puede obtener los factores de producción a un precio inferior al de las transacciones de mercado que él sustituye, porque si no lo consigue siempre es posible recurrir al mercado abierto⁴.

Coase, en su obra *La Naturaleza de la empresa* (1937), se pregunta por el motivo del nacimiento de la empresa en una economía de intercambio especializada. Como razón principal argumenta que existe un *coste asociado* a la utilización del mecanismo de precios y como ejemplo muestra que los costes de negociación y conclusión de un contrato separado para cada transacción que se realiza en un mercado son mayores. Pero además, considera que de no existir la incertidumbre en una economía de intercambio especializada no sería plausible que hubiera surgido la empresa, puesto que en este tipo de economías la distribución de recursos se realiza vía precios, y las transacciones en un mercado y las mismas transacciones organizadas en una empresa reciben, por lo general, distinto trato por parte del gobierno o de otras instituciones con potestades reglamentarias.

Ambas tesis muestran un aspecto esencial para la comprensión de la empresa moderna y su función en la sociedad, este aspecto fue señalado magistralmente por A. Chandler:

Económica de la empresa, op.cit., pp. 79-84.

³ Ibid., p. 80.

⁴ Cf. al respecto R. Coase, "La Naturaleza de la empresa" en L. Putterman (ed): *La Naturaleza económica de la empresa*, op.cit., pp. 98-99.

Capítulo 3
La empresa como institución social

*"la mano visible del management reemplazó a lo que A. Smith se refería como la mano invisible de la fuerza del mercado"*⁵.

La empresa moderna debe ser entendida desde esta perspectiva, dado que ha ido asumiendo funciones que hasta su aparición eran competencia del mercado. Las fue asumiendo mediante la internalización de actividades que habían sido realizadas por diferentes unidades empresariales y, por tanto, de las transacciones que podrían haberse dado entre ellas. De este modo, la empresa no aparece hasta el momento en que la *coordinación administrativa* es un mecanismo más beneficioso y eficiente que la coordinación a través del mercado. Pero no significa esto que el mercado sea sustituido como fuerza de producción, sino que la empresa se hace cargo ahora de una de las funciones que antes el mercado elaboraba por sí sólo: la coordinación e integración del intercambio de bienes y servicios⁶.

Por otra parte, las ventajas de internalizar, no pueden ser observadas hasta que no surge una jerarquía *managerial*, es decir, sólo cuando esta jerarquía ha tenido éxito en la ejecución de sus funciones de coordinación administrativa se produce el desplazamiento de la coordinación del mercado. Este proceso ha conducido a que la profesionalización de los directivos haya dado lugar a que la gestión de la empresa se independice de la dirección de la misma.

Una vez analizadas las tesis sobre el origen de la empresa se va a mostrar, de modo muy sucinto los elementos, dimensiones y funciones básicas de la empresa. Los elementos que configuran la "coordinación administrativa" o empresa están interrelacionados entre sí y se coordinan de modo formal, es decir, administrativamente. Estos elementos son factores activos (recursos humanos, personas) y factores pasivos (capital y tierra; capital técnico mercancías, tecnología y materiales; recursos financieros).

Esta diferenciación de los elementos que constituyen la empresa como factores activos y pasivos permite comprender mejor las dimensiones y funciones que corresponden a una empresa. En este sentido se definirán las funciones de la empresa a partir de sus propias dimensiones⁷:

⁵ A.D. Chandler, *La mano visible*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1987, p.15.

⁶ Cf. en A.D. Chandler, *La mano visible*, op.cit., p. 16-28. También J. Conill, "Ética del capitalismo", *Claves de la razón práctica*, nº30, 1993, pp.25-35; A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial.*, Madrid, Trotta, 1994, pp.70-74.

⁷ Cf. en E. Bueno Campos, *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, op.cit., pp.73-79.

Dimensión	Descripción
Funcional	Actividad organizada y alternativa al mercado con ánimo de lucro. (Ligada al empresario).
Técnico-económica	Actividad productiva de bienes y servicios, es decir, los procesos de producción. Persigue el equilibrio de la empresa para maximizar beneficios.
Económico-financiera	Actividad económica que crea valor y dinero, por tanto, creadora de riqueza.
Jurídico-mercantil	Actividad generadora de relaciones contractuales con los propietarios de los factores. Desde esta función se considera a la empresa con personalidad jurídica.
Social	Actividad compuesta por relaciones humanas y de poder. Desde esta dimensión se considera la actividad que realiza la empresa como una organización.

En esta línea se puede afirmar que toda empresa es una institución que posee diferentes dimensiones y que se pueden enunciar del siguiente modo: 1/ la empresa es un sistema técnico compuesto por un conjunto de tecnologías, procesos y métodos; 2/ la empresa es un sistema social, compuesto por un conjunto de personas que actúan con roles, intereses y objetivos distintos, pero con relaciones de interdependencia; y 3/ la empresa es un sistema abierto en constante relación con su entorno, interacción que se produce a través del mercado y de los distintos agentes económicos. Por tanto, en la empresa tienen que converger la dimensión económico-financiera, la jurídico-mercantil y la social.

Pero, qué dimensión debe primar sobre las otras dos, de qué forma se deben atender a estas dimensiones y otras cuestiones similares. Estas dos preguntas que llevan a la pregunta por la dimensión que posee toda empresa y que permite responder a estas

Capítulo 3 *La empresa como institución social*

cuestiones, ésta es *la dimensión corporativa*⁸, que responde a la pregunta de ¿qué es la empresa?. Desde esta dimensión se puede explicitar la identidad de la misma que está definida en su *filosofía empresarial* y plasma los objetivos generales de la empresa mediante los grandes principios de la empresa o grandes declaraciones de intenciones. Es el horizonte de referencia, a partir del que se creará, *la cultura empresarial* que supone la concreción en valores y en normas de la Filosofía empresarial, es decir, las reglas que rigen todas las actividades en el interior y en el exterior de la empresa y la *estrategia empresarial*, que son estrategias concretas para conseguir sus objetivos de acuerdo a su filosofía, su cultura y también del entorno.

Esto conduce a la última parte de este apartado que es descubrir cuáles son los adjetivos constitutivos de la empresa moderna, es decir, aquellas cualidades que le acompañan siempre. Las sociedades occidentales de democracias liberales cuentan con un tipo de empresa que se ha convertido en la organización central de las mismas⁹; posee características como las ya señaladas, multidimensionalidad, la internalización de los mercados, también un sistema casi instantáneo de la comunicación, etcétera, que hacen de la empresa una organización compleja inserta en sociedades plurales. La empresa, por tanto, se encuentra inmersa en dentro de la sociedad y como señala García Echevarría:

*"... el éxito o fracaso de la realidad empresarial depende por un lado, de la adecuada coordinación de la empresa con su entorno y, por otro lado, depende de los propios costes de organización interna..."*¹⁰

Con estas palabras resalta el autor que se está frente a una organización que mantiene constantemente interacciones internas y externas. Así pues, la empresa debe ir adaptando su proceso de dirección, administración y organización a la evolución del entorno para actuar de la forma más efectiva posible¹¹, y dado que ninguna empresa puede ser entendida como un elemento separado de la sociedad en la que desarrolla su actividad, desde un enfoque ético se apunta la necesidad de tener en cuenta que no sólo la empresa debe "adaptarse" a su entorno, porque los intercambios que se producen entre la empresa y su entorno fluyen en dos direcciones, a saber, la empresa actúa sobre su entorno a la vez

⁸ Cf. al respecto S. García Echevarría, *Introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Diaz de Santos, 1994, pp. 23.

⁹ Cf. A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.13-17.

¹⁰ S. García Echevarría, *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., p.16.

¹¹ Cf. en J.J. Renau Piqueras, *Administración de empresas. Una visión actual.*, Madrid, Pirámide, 1985,

Capítulo 3
La empresa como institución social

que éste actúa sobre ella. Por tanto, no sólo debe adaptarse al medio sino también incidir en él:

*"Como autónoma, la organización se convierte en un centro de decisión que puede establecer intercambios con el exterior y definir sus propias normas de funcionamiento. Mientras que como dependiente está sujeta a las influencias sociopolíticas, económicas y técnicas. De hecho una empresa no puede hacer lo que quiera en no importa qué tipo de sociedad"*¹².

La razón principal para que no sólo sea necesaria la adaptación sino también la actitud proactiva hacia el entorno la ofrece la distinción entre dos tipos de entornos, que dan lugar a dos tipos de empresas.

Por un lado, está el *entorno cerrado* que es aquel que es estable, donde la información que se posee es perfecta, donde los cambios se producen de forma muy lenta y no existen apenas costes. En este tipo de entornos no se conoce la competencia y se mantiene de forma continuada el status quo, dentro de él se establecen empresas burocráticas, donde la división del trabajo es rígida y cuyas funciones predominantes son técnicas y administrativas. Un ejemplo de este tipo de empresas se puede atisbar en la época taylorista cuando se produjo la revolución de la producción. Taylor definió la empresa mecánica, al extrapolar el paradigma de la mecánica a la organización del trabajo; para él no importaba la persona en sí misma sino la persona en el puesto de trabajo.

Por otro lado, se advierte la existencia de *entornos abiertos* que se caracterizan por su dinamicidad en los cambios, su inestabilidad e incertidumbre. En ellos existe una competencia que podría denominarse a veces de "salvaje", los valores sufren cambios bruscos, la información es imperfecta y las estructuras del entorno cambian de forma inesperada. Este tipo de entornos necesitan de empresas que sean capaces de gestionar la flexibilidad e integración de las personas para afrontar la inestabilidad que les caracteriza y también que sean capaces de dar respuestas rápidas a los cambios de la división del trabajo, por tanto, en este tipo de empresas las personas se elevan como la clave de la institución¹³. La empresa flexible que se dibuja y necesita para este tipo de entornos, según A. Toffler, tiene que hacer frente a dos retos¹⁴: adecuar la estructura de la organización a

pp.17-27.

¹² J.L. Jiménez Ruiz, *Sociología de la organización y de la empresa*. Barcelona, Marcombo, 1988, p. 47.

¹³ Cf. en S. García Echevarría, *Introducción a la economía de la empresa.*, op.cit., pp.17-29. y L. Finkel, *La organización social del trabajo*, Madrid, Pirámide, 1994.

¹⁴ Cf. en A. Toffler, *La empresa flexible*, Barcelona, Plaza & Janés, 1990.

Capítulo 3
La empresa como institución social

las dimensiones de su entorno, cambiar aquellas estructuras de la empresa que no permitan responder al entorno y revisar los valores, normas y principios que rigen la actividad empresarial.

Por tanto, y como señala A. Marzal, en su excelente análisis de la empresa sobre las posibles formas de participación¹⁵, no existe una única idea de empresa, apuntando tres variables que dan lugar diferentes tipos de empresas: la afirmación o negación de la participación en la empresa, el tipo de racionalidad subyacente y el modelo de sujeto ("sujeto dominante único" o "sujeto plural y complejo). El análisis de las empresas a partir de estas tres variables permite hablar de una amplia gama de organizaciones y de ideas de empresas. Actualmente el tipo de empresa que prevalece es aquel en el que la participación se considera imprescindible pero en la que inevitablemente se da el conflicto. Sin embargo, existe cada vez más el sentimiento generalizado de que no es la mejor vía en nuestras sociedades y que se debería caminar hacia la empresa en la que se dé la participación junto con la integración. Es en este modelo de empresa en el que esta tesis doctoral quiere trabajar desde una ética empresarial integrativa que tenga en cuenta a todos los grupos de intereses¹⁶.

Para concluir se puede afirmar que *objetivo de la empresa*, superada la teoría neoclásica de la empresa que señalaba que ésta tenía como único objetivo la "maximización instantánea de ganancia"¹⁷, es proporcionar bienes y servicios a la sociedad respetando en todo momento "los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y los valores que esa sociedad comparte" y, para alcanzar tal fin necesita de beneficios económicos, que no son el fin sino el medio de la actividad empresarial¹⁸. Por tanto, si bien es cierto que el objetivo de la empresa es la maximización de beneficio, la búsqueda del mismo tendrá que tener presente que en ningún momento podrá cerrar los ojos a los diferentes grupos de intereses que se relacionan y/o dependen de ella, puesto que son ellos los que legitiman en última instancia su pervivencia en la sociedad.

¹⁵ Cf. en A. Marzal, *Empresa y democracia económica.*, Barcelona, Ariel, 1976 y A. Marzal, *Análisis político de la empresa. Razón dominante y modelos de empresa.*, Barcelona, Ariel, 1983.

¹⁶ Cf. acerca de la relevancia del diálogo entre los sujetos participantes en las instituciones para la configuración de instituciones donde la realización del sujeto sea posible S. Cabedo, "Aportaciones a la filosofía del diálogo", *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, Universitat Jaume I, nº1. 1997, pp.11-22.

¹⁷ V. Comito, *La empresa*, Barcelona, Oikos-tau, 1989. p. 21.

¹⁸ A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, op.cit., p. 25.

El hecho de poner mayor énfasis en la primera parte de esta afirmación o en la segunda da lugar a configurar y gestionar la empresa bajo un paradigma de pensamiento donde la empresa se ve como cosa de *un solo grupo*, es decir, que busca la satisfacción de los intereses de los empresarios o propietarios únicamente (stockholder approach) o a un paradigma plural de empresa donde se entiende que no sólo cuentan los intereses de los propietarios (stakeholder approach). A estos dos modelos se dedicarán los dos últimos puntos de este apartado, pues son los dos modelos que se han desarrollado en Europa y en Estados Unidos, pero antes se va a tratar de definir el modelo de empresa que, en este trabajo, se considera que es más acorde con la definición de empresa moderna alcanzada y que como se tendrá ocasión de comprobar será un modelo antropológico de organización.

3.1.2. Hacia un modelo antropológico de empresa

Ha llegado el momento de abundar un poco más en la distinción entre lo que es la práctica de la organización, que fue definida ya en el capítulo anterior, de lo que es la organización y la institución. El estudio de esta distinción llevará a definir la empresa como una institución social o lo que es lo mismo una organización cooperativa humana. Es decir, se define la empresa como el conjunto de personas que coordinan sus acciones para alcanzar unos objetivos que a *todos* interesan siguiendo determinados valores y concepciones de justicia¹⁹.

Dependiendo de las concepciones que las personas posean como referente se puede hablar de diferentes modelos de empresa. Desde los estudios de *teoría de las organizaciones* se han propuestos numerosos modelos de organización así, por ejemplo, H. Mintzberg propone siete modelos de organización que denomina organización empresarial, organización maquinal, organización diversificada, organización profesional, organización innovadora, organización misionera y organización política²⁰. También la realizada por Morgan cuenta hasta con ocho metáforas, que son: organización como una máquina, organización como organismos, organización como cerebros, organización como culturas,

¹⁹ Cf. al respecto de esta definición de empresa J.A. Pérez López, *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Rialp, 1993, 4ª ed. 2000.

²⁰ Cf. al respecto de los modelos propuestos por H. Mintzberg. H. Mintzberg, *El poder en la organización*, Barcelona, Ariel, 1992, pp.377-543; H. Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Diaz de Santos, 1991, pp. 135-299.

Capítulo 3
La empresa como institución social

organización como sistemas políticos, organización como cárceles psíquicas, organización como cambio y transformación, y organización como instrumentos de dominación²¹. Cada uno de estos modelos posee una concepción o modo de entender las personas, los mecanismos de coordinación fundamentales entre ellas y, de la relación entre las personas y sus entornos económicos, técnicos, sociales y culturales.

Las diferentes propuestas de estos modelos o metáforas son realmente muy interesantes y aportan una gran riqueza de matices para adentrarse en la complejidad de la empresa moderna. Sin embargo, y atendiendo a criterios de simplificación, este trabajo se centrará en el estudio de los modelos organizativos propuestos sólo a los siguientes criterios, a saber, *propósito o fin, comunicación o relación y motivación*. En este sentido y como apunta Pérez López, se dibujan tres modelos o imágenes simplificadas de la realidad. Éstos son: modelos mecanicistas, modelos orgánicos y modelos antropológicos²². A mi juicio con estos tres modelos ya se está en disposición de dar razón de la actividad empresarial y mostrar las características básicas del modelo por el que se tomará partido, desde el punto de vista de la ética empresarial integrativa aquí reseñada. A continuación, se exponen los básicos de estos tres modelos para entender porqué en este trabajo se optará por el modelo antropológico de empresa.

Por una parte, los modelos mecánicos suponen una concepción de la organización como un sistema técnico. La organización se contempla como una simple coordinación de acciones humanas cuyo fin es el de producir y distribuir una serie de bienes (objetos) y/o servicios. Su sistema de comunicación o relación entre las personas que la configuran está dispuesto a través del intercambio de ‘objetos’ o ‘cosas’. En este sistema técnico las motivaciones de las personas quedan excluidas, también sus necesidades y las interacciones excepto aquellas que se derivan del sistema productivo-distributivo. En palabras de J. A. Pérez López:

*“La organización aparece, pues, como una máquina, más o menos complicada, que produce algo y consume algo. El modo en que lo produce viene determinado por el sistema productivo-distributivo”*²³

²¹ Cf. G. Morgan, *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-Ma, 1990, pp. 9-308.

²² Cf. al respecto J. A. Pérez López, *Fundamentos de la dirección de empresas*, op.cit., pp.21-30, también para defensa de un modelo antropológico de empresa los trabajos de A. Llano, *El humanismo en la empresa*, Madrid, Rialp, 1992; A. Llano, *Humanismo cívico*, Barcelona, Ariel, 1999, pp.133ss donde propone una interpretación antropológica del trabajo.

²³ *Ibid.*, p.22.

Capítulo 3 *La empresa como institución social*

Distinguir estas concepciones o visiones de la empresa en la literatura es una tarea bastante sencilla, basta con observar qué fin le asigna el autor a la organización, si le asigna el objetivo de maximización de la relación producción-consumo, el modelo de fondo es el del sistema técnico.

Por otra parte, los modelos orgánicos suponen una concepción de la organización como un organismo. Este modelo incluye también la concepción de la empresa como sistema técnico, es decir, organiza también un intercambio de objetos, pero el modelo orgánico va más allá. En este modelo se contempla la organización como un *conjunto social*, como una agrupación de personas en sociedad en la que se integran voluntariamente para dar satisfacción a todo un conjunto de motivos. Así su objetivo o su fin es dar satisfacción a unas necesidades y su modo de coordinación de las acciones humanas tiene en cuenta no sólo los aspectos objetivos de las relaciones, sino también los subjetivos; en este sentido, el proceso es también participativo. La comunicación y las relaciones entre sus miembros es muy fluida tanto de modo ascendente, para que los miembros puedan influir en la fijación del fin a alcanzar por el organismo, como de modo lateral para precisar y concretar los fines y medios operacionales. En cuanto al tercer rasgo de los modelos, la motivación, se basa en la participación y negociación de los miembros.

La plasmación práctica de estos dos modelos trae como una de sus consecuencias el establecimiento de dos niveles distintos de objetivos. Uno de los niveles recoge la satisfacción de motivaciones actuales, es decir, el grado de satisfacción de los miembros respecto a lo que está *recibiendo* de la organización. Y, por otra parte, el grado de satisfacción por lo que se *hace* en la organización.

Por último, los modelos antropológicos suponen una concepción de la organización como una institución²⁴. Una institución incluye tanto un organismo como sistema técnico. La diferencia fundamental con respecto al modelo organicista es que las motivaciones que contempla no son únicamente las motivaciones actuales, sino también las potenciales. Así lo expresa J.A. López:

²⁴ Cf. Sobre los modelos antropológicos de organización empresarial, es decir la empresa como organización y como institución J.A. Pérez López, *Fundamentos de la dirección de empresas*, op.cit., pp.28-30; S. Álvarez de Mon, *La empresa humanista y competitiva. La persona, socio de la organización: participación, identidad y pertenencia*, Bilbao, Deusto, 1998, pp.112-116. Al respecto de la definición de la empresa como una institución social D. García-Marzá, "Del balance social al balance ético", A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la Ética para la Empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.229-255.

*“La institución busca de modo explícito la satisfacción de motivaciones actuales, pero de tal modo que esa satisfacción no sea perjudicial y, en la medida de lo posible, resulte beneficiosa para todo el conjunto de necesidades de las personas”*²⁵

La finalidad o propósito de este modelo es dar sentido a toda la acción humana que coordina. Lo característico de este modelo es que considera de modo explícito que la organización posee unos valores con los que trata de *identificar* a las personas, *perfeccionando los motivos* de sus acciones y educándolos en ese sentido. Se puede decir que si bien un organismo contempla la organización como un conjunto social, una institución contempla la organización como un *conjunto social que encarna unos valores concretos* que han de impregnar todo su operar. Se considera también que esos valores ayudarán también al desarrollo de la persona en el proceso. Así pues, en este modelo tanto el propósito o fin, la comunicación o relaciones, como la motivación deben estar impregnados de los valores institucionales. El contenido de esos valores va a determinar tanto la concepción de la persona humana, como la concepción de la misión de la empresa.

En un modelo antropológico de empresa es necesario profundizar en el estudio de la motivación humana y para realizar algunos apuntes al respecto se seguirá a J.A. Pérez López²⁶. Este autor clasifica los motivos entre tres tipos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes:

“Tenemos tres tipos de motivos para la acción personal: Motivos extrínsecos: aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones. Motivos intrínsecos: aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes y del propio decisor. Motivos trascendentes: aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizaje de las otras personas con las que se interacciona. Como hemos visto, los motivos internos pueden ser de dos tipos diferentes (motivos intrínseco y motivos trascendentes). Los motivos intrínsecos no dependen más que de la acción en sí misma, sin otra referencia externa. En este plano de motivos no cabe la internalización de objetivos ajenos, ya que estos objetivos representan algo que la acción produce o contribuye a producir en alguien distinto al propio sujeto que la realiza y, por lo tanto, depende de las necesidades de ese alguien y no de la acción misma. El

²⁵ J.A. Pérez López, *Fundamentos de la dirección de empresas*, op.cit., p.28.

Capítulo 3
La empresa como institución social

único tipo de motivos que permite los procesos de internalización de objetivos distintos de los propios es el de los motivos trascendentes”²⁷.

Con estas palabras se quiere resaltar que el servicio o utilidad que el trabajo tenga para otras personas se entiende por motivos trascendentes. Por lo que lo importante en este modelo no es qué se hace sino para qué y por qué se hacen determinadas cosas. La jerarquía de necesidades que lleva aparejada esta clasificación de motivación para la acción es la siguiente: materiales, cognoscitivas y afectivas²⁸.

Las necesidades materiales son aquellas que se satisfacen desde fuera del sujeto a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que le rodea. Las necesidades de conocimiento están ligadas a las capacidades que las personas tienen para hacer las cosas, de conseguir lo que quieren, estas necesidades encuentran su satisfacción a medida que el ser humano es capaz de controlar la realidad que la circunda, la sensación de poder y de seguridad suelen corresponder a estados psicológicos que dependen de la satisfacción de estas necesidades. Por último, las necesidades afectivas están ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas, y los sentimientos están relacionados con la satisfacción que produce saber que aquello que te ocurre como persona le afecta a otra persona.²⁹

De este análisis tridimensional se desprende que lo que una empresa puede hacer desde el punto de vista de la motivación dentro de un modelo antropológico varía en función de a qué motivos se esté apelando en cada momento. Pero implica, por otro lado, que la organización se ve como un medio a través del cual las tres necesidades pueden verse satisfechas.

En este sentido, y por ir concluyendo, la naturaleza de la empresa es la de un modelo antropológico que contempla la organización empresarial como una institución que tiene una misión externa, una misión interna, y unas normas y valores que ha interiorizado e institucionalizado y que la distinguen³⁰.

²⁶ Este autor es buen conocedor de Maslow, Argyris, Barnard, Mayo, Roethlisberger, etcétera.

²⁷ Ibid., p. 55.

²⁸ Cf. Ibid., pp.59-60.

²⁹ Cf. Ibid., pp.59-60.

³⁰ Cf. al respecto de la empresa como institución social caracterizada por unos valores concretos P. Selznick, *Leadership in administration*, Row Peterson & Company; Nueva York, 1956, pp.4-6; S. García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, Madrid, Fundación Mapfre, 1982, pp.10-16; S. García Echevarría, *Introducción a la economía de empresa*, op.cit., pp.195-210.

Capítulo 3
La empresa como institución social

Con esta concepción se pretende potenciar la idea básica o modo de entender la empresa como una institución de normas y valores o lo que es lo mismo la definición de la institución empresarial como una organización de valores. La empresa se entiende como el espacio donde confluyen dos sistemas de valores que están definidos por los grupos nucleares de la empresa, aquellos que tienen una capacidad de influencia directa sobre la empresa y los grupos satélites de la empresa que poseen una poder indirecto sobre la misma³¹. Con estas palabras explica S. García Echevarría la relación entre institución y valores:

*“La definición de la institución empresarial, su filosofía empresarial, está en función de la forma en la que se estructuran los sistemas de valores, esto es, no sólo las normas legales impuestas, sino también los valores con los cuales actúan los distintos grupos y conciben, dentro de esa sociedad, y de esa constitución societaria, el funcionamiento de la economía”*³²

Así pues, como se viene afirmando desde el principio, toda empresa es una institución social u organización humana que tiene un fin o propósito determinado, praxis empresarial, que alcanza o realiza mediante los valores y normas que configuran sus comportamientos. Esas normas y valores son los que la convierten en una institución social, es decir una organización con fines, relaciones y motivaciones basadas en normas y valores que tienen que ser definidas por el conjunto de relaciones de la organización para alcanzar su legitimidad social³³.

En este sentido S. García Echevarría ha denominado a la empresa como corporación y no como empresa o institución. Esta propuesta viene motivada por el peligro que existe en la esfera de estudios de Economía de Empresa de asimilar el concepto de institución a un entorno económico y social estable y cerrado, en lugar de un entorno abierto y competitivo que es el que en realidad existe hoy en día para la empresa. Así lo expresa este autor:

“Cuando la empresa se enfrenta a un orden competitivo en una economía abierta, es decir, tiene que actuar en mercados competitivos, la institución

³¹ S. García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, op.cit., pp.10-16; S. García Echevarría, *Introducción a la economía de empresa*, op.cit., pp.191 ss Siguiendo la terminología de Stakeholders, estos serían los grupos primarios y secundarios de la empresa como se verá en el capítulo 4 de la presente tesis doctoral.

³² S. García Echevarría, *Introducción a la economía de empresa*, op.cit., p.191.

Capítulo 3
La empresa como institución social

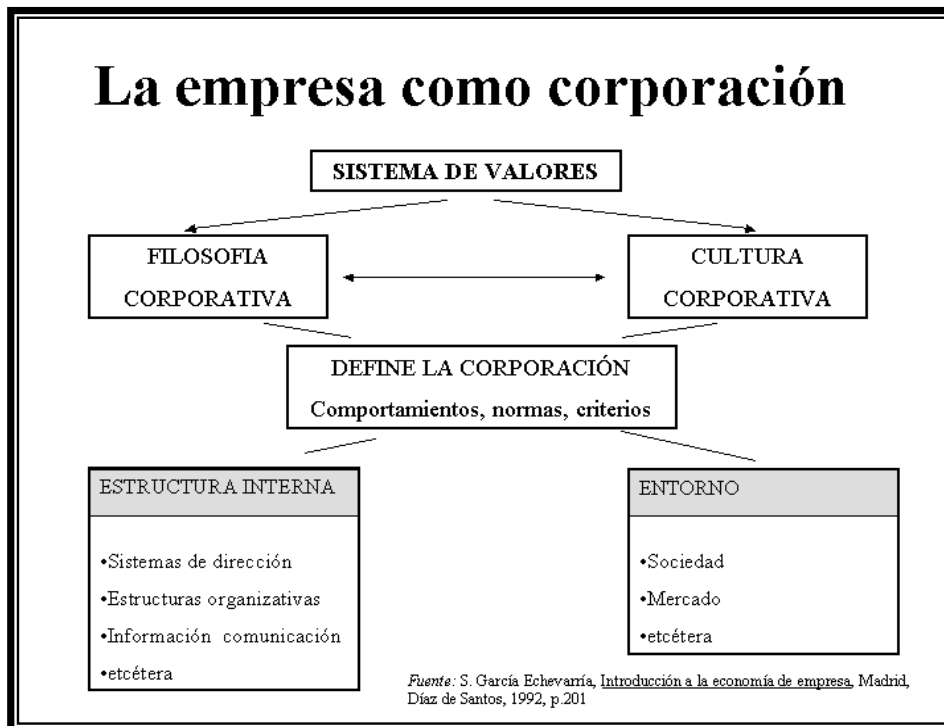
empresarial no puede ser una estructura organizativa, un reglamento organizativo, sino que tiene que ser una corporación. Se entiende aquí por corporación al conjunto o comunidad de personas que hacen esa institución empresarial en sus diferentes niveles. Consiguientemente, no se le puede dar la concepción tradicional en castellano de una institución cerrada. Corporación es un conjunto de hombres que se identifican con un proyecto empresarial”³⁴

Por tanto, la empresa se entiende como una corporación en el sentido de que es un sistema de valores en el que las personas y la institución empresarial concreta generan capacidad para aflorar los potenciales de los que dispone esa institución. No se aleja demasiado esta concepción de la actividad empresarial como una organización humana bajo una concepción antropológica explicada anteriormente. Aunque sí que advierte de los peligros que se pueden correr si se asimila junto con la palabra institución sólo un sistema técnico y a lo sumo orgánico y se olvida el antropológico, normativo y valorativo. A mi juicio, tratar de introducir en el lenguaje de la ética empresarial la nueva denominación de corporación sólo comportaría dificultades de comprensión por lo que se propone continuar con la denominación de empresa como institución social pero siempre advirtiendo que es un modelo antropológico el que subyace al mismo.

En definitiva, una empresa es una corporación o institución social, es decir un sistema de normas y valores que es definido y aportado, por un lado, por la comunidad de personas que la configuran y, por otro, por el conjunto normas y valores *potenciales* que son capaces de descubrir y poner en funcionamiento las personas implicadas en la empresa. Con la siguiente imagen expresa esta concepción de la empresa, que en mi opinión, coincide con la utilizada de empresa como institución social desarrollada.

³³ Cf. A. Cortina/ J.Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994, pp. 130ss.

³⁴ *Ibid.*, p.195.



En resumen, se ha visto que la empresa puede ser vista desde diferentes modelos que vienen definidos por el *fin*, las *relaciones* y los *motivos* que tienen sus miembros para entrar en procesos de cooperación empresarial. Y que tales procesos de cooperación empresarial se integran en un marco económico, un marco jurídico administrativo y un marco moral o espacio ético, es decir, que toda empresa requiere de legitimación o validez.

Las características de este marco moral o espacio ético de la empresa ha sido abordado en diferentes estudios. Dentro de la disciplina de Economía de Empresa ha sido García Echevarría quién más ha profundizado en la pregunta de si es necesaria la ética y su gestión desde la empresa y para la empresa. La respuesta que ofrece en todos sus estudios ha sido invariable, la ética es ‘rentable’ y es una necesidad para nuestras instituciones, principalmente por dos motivos: porque es capaz de generar confianza y reducir costes de coordinación al hacer transparente la actuación de la empresa y porque permite poder predecir cuáles van a ser los posibles comportamientos³⁵.

Desde otras disciplinas también se llega a esta misma conclusión. Se ha llegado a afirmar que la cooperación y las relaciones en sociedad no son posibles o se rompen

³⁵ Cf. *Ibid.*, pp.296ss.

Capítulo 3
La empresa como institución social

cuando entre ellas faltan los valores de la *credibilidad* y la *confianza*³⁶. De hecho, muchos estudiosos de la ética de la empresa han mostrado cómo el desarrollo de la ética empresarial como disciplina ha venido propiciada por una crisis de valores, y una falta de confianza de la sociedad en la empresa, en definitiva la preocupación reside en la carencia *confianza* que la sociedad tiene en las relaciones que se establecen dentro de las empresas y de la empresa con sus entornos³⁷.

En este sentido, en los últimos años la creación y mantenimiento de *capital confianza* se ha convertido en una de las claves para el desarrollo de los nuevos diseños empresariales que permitan reducir costes de coordinación tanto internos como externos. La transparencia y la seguridad que genera este capital en las formas de comportamiento de todos los participantes en la práctica empresarial, permite realizar un cálculo eficiente evaluando los riesgos y oportunidades que se le ofrecen a cada uno de ellos³⁸.

A continuación, el trabajo se centrará en el concepto de capital confianza como elemento de condición de posibilidad de la práctica empresarial y en el capital social como la fuente de generación de tal capital confianza desde su triple dimensión estructural, relacional y cognitiva.

³⁶ Cfr. al respecto R.C. Solomon / F. Flores, *Building Trust in Business, politics, relationships, and life*, Oxford, Oxford University Press, 2001; F. Fukuyama, *La gran ruptura. Naturaleza humana y reconstrucción del orden social*, Barcelona, Edicions B, 2000; F. Fukuyama, *La confianza*, Barcelona, Ediciones B, 1998; A. Cortina, *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad.*, Madrid, Taurus, 1998, pp.98-101; D. García-Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio Carracedo/ J.M. Rosales / M. Toscano (eds.) *Retos pendientes en Ética y Política. Contrastes*, Suplemento 5, Universidad de Málaga, pp.235-246; F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, 94/95, 2001; aplicado al estudio de un caso concreto ver el interesante estudio de J. Sojka en Polonia. J. Sojka, “The impact of trust on employee participation in Poland”, *Journal of Business Ethics*, vol.21, nº.2/3, 1999, pp.229-236.

³⁷ Cf. Sobre la historia del nacimiento de la Business Ethics en EE.UU. R.T. de George, “The status of Business Ethics: past and future”, *Journal of Business Ethics*, vol.6, 1987, pp. 201-211; A. Cortina/ J.Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994, pp.75-94; J.M. Lozano, *Ética y empresa*, Madrid, Trotta, 1999, pp.35ss.

³⁸ Cfr. S. García Echevarría, *Introducción a la Economía de Empresa*, op.cit., pp.198ss.

3.2. El capital social y la ‘confianza’ en la actividad empresarial: mecanismos morales para la creación de riqueza

Con el estudio del capital social se pretende analizar y ahondar en uno de los tipos de *capitales con que cuenta la empresa*, los otros dos son el capital físico y el capital humano, *que posee mayor relevancia* desde el punto de vista ético para asegurar el futuro y largo plazo de cualquier proyecto empresarial, al mismo que tiempo que es uno de los menos abordados. Dicho con otras palabras, el capital social es uno de los factores clave en el diseño de un modelo de empresa como institución social descrito en el capítulo anterior, y ha recibido la atención de los estudios y análisis desde hace relativamente poco tiempo. El objetivo de este apartado es analizar este concepto con el propósito de explicitarlo en el modelo de empresa plural e integrativa que se está explorando en esta tesis doctoral.

Para alcanzar este objetivo general, el punto se desarrollará del modo siguiente, en primer lugar se presentarán las dos corrientes que existen entorno al concepto de capital social, a saber, la corriente estructuralista y la corriente culturalista, poniendo de manifiesto las deficiencias que esta última ha mostrado en los últimos años. En segundo lugar, se definirá el capital social como un recurso relacional y cognitivo apoyada en la definición proporcionada por la corriente estructuralista. Es decir, se presentará el capital social como un recurso relacional con tres dimensiones, a saber, estructural, relacional y cognitivo y se examinarán las formas que adopta tal concepto de capital social organizacional. En tercer lugar, se abordará la pregunta de cuáles son sus consecuencias para las instituciones, especialmente la empresarial. Se pretende con ello profundizar en la intuición básica apuntada por diversos autores de que el capital social, y la confianza como una de sus formas, es un mecanismo moral [norma o valor moral] o condición indispensable para la creación de riqueza.

3.2.1. Dos enfoques del capital social: Corriente estructural y culturalista

El capital social es un concepto que se ha utilizado como variable explicativa para el estudio de fenómenos tal diversos como la creación de capital humano, la efectividad de las instituciones democráticas, el desarrollo económico y como recurso

Capítulo 3
La empresa como institución social

para la solución de problemas de acción colectiva³⁹. Su estudio ha dado lugar a dos corrientes que entienden el concepto de modo distinto, a estos dos enfoques se les ha denominado enfoque estructuralista y enfoque culturalista.

La definición estructural del capital social mantiene que el capital social es un conjunto de recursos *disponibles para el individuo derivados de su participación en redes sociales o estructuras sociales*. Estos recursos pueden ser desde el acceso a la información y la disponibilidad de información a otras como obligaciones de reciprocidad que se desprenden de la participación en sistemas de confianza mutua o en el aprovechamiento de normas sociales cooperativas. Así para este enfoque, el capital social tiene una referencia material que es la red estable de relaciones interpersonales; además esa estructura no sólo es visible, sino que tiene una historia y posee continuidad. Los principales trabajos realizados en esta línea son los de P. Bourdieu⁴⁰ y J.S. Coleman⁴¹ quienes definen el capital social como sigue:

Según P. Bourdieu:

*“El capital social es el conjunto de los recursos actuales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento e interreconocimiento; o dicho de otro modo, a la pertenencia a un grupo, en tanto en cuanto que conjunto de agentes que poseen no sólo propiedades comunes (capaces de ser percibidas por el observador, por los demás o por ellos mismos) sino que están también unidos por vínculos permanentes y útiles”*⁴²

Según J.S. Coleman:

“El capital social es definido por su función. Es no una entidad única, sino más bien una variedad de entidades diferentes que tienen dos características

³⁹ F. Herreros / A. de Francisco, “Introducción: el capital social como programa de investigación” en F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., p. 5.

⁴⁰ Cf. P. Bourdieu, “The forms of capital”, en J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood, 1985; P. Bourdieu, “El capital social. Apuntes provisionales” en F. Herreros / A. de Francisco, “Introducción: el capital social como programa de investigación” en F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., p.83-87.

⁴¹ Cf. sus trabajos J.S. Coleman, “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, n.º. 94, 1988, pp.95-120; J.S. Coleman, “The creation and destruction of social capital: implications for the law”, *Journal of law, ethics & public policy*, vol.3, 1988, pp.375-404; J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.

⁴² P. Bourdieu, “El capital social. Apuntes provisionales” en F. Herreros / A. de Francisco, “Introducción: el capital social como programa de investigación” en F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., p.83-87.

Capítulo 3
La empresa como institución social

en común: Todas ellas se componen de una estructura social y facilitan ciertas acciones a los individuos que están dentro de la estructura. Como otras formas de capital, el capital social es productivo, hace posible el logro de ciertos fines que no podrían obtenerse en su ausencia”⁴³

Como se puede apreciar en estos dos textos, el capital social se puede encontrar y definir a partir de las estructuras sociales que permiten a las personas acceder a determinados recursos o desarrollar actividades que no podrían desarrollar fuera de tales estructuras. Además tales estructuras vinculan a los individuos y los sitúan en relaciones de intercomunicación que es perdurable en el tiempo. En este sentido todas las relaciones sociales y las estructuras sociales facilitan alguna forma de capital social. Las formas de capital social que han sido estudiadas desde este enfoque han sido cuatro, a saber, las obligaciones y expectativas, los canales de información, las normas sociales y la confianza particularizada.

Por su parte, la corriente culturalista define el capital social en términos *disposicionales*. Es decir, contempla el capital social como un fenómeno subjetivo compuesto por los valores y actitudes de los individuos que determinan cómo se relacionan unos con otros. Los principales teóricos de esta posición han son R.D. Putman⁴⁴ y F. Fukuyama⁴⁵. Que tienden a definir el capital social como las normas y valores que permiten el comportamiento cooperativo por parte de los grupos. En palabras de Putman,

“El capital social se refiere a las características de la organización social tales como redes, normas y confianza social que facilita la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo”⁴⁶

⁴³ J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, op.cit., p.302.

⁴⁴ Cf. R.D. Putman, *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993; R. D. Putman, “La comunidad próspera. El capital social y la vida pública”, F. Herrerros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., pp.89-104; R. D. Putman, “Tuning In, Tuning Out: The strange disappearance of Social Capital in America”, *Political Science & Politics*, December, 1995, 664-682; R.D. Putman, “Bowling alone: America’s declining social capital”, *Journal of Democracy*, vol.6, n°1, 1995, pp.65-78.

⁴⁵ Cf. F. Fukuyama, “Social Capital and the Global Economy”, *Foreign Affairs*, vol74, n° 5, pp.89-103; F. Fukuyama, *La gran ruptura. Naturaleza humana y reconstrucción del orden social*, op.cit.; F. Fukuyama, *La confianza*, op.cit., p. 26.

⁴⁶ R.D. Putman, “Bowling alone: America’s declining social capital”, *Journal of Democracy*, op.cit., p.67.

Capítulo 3
La empresa como institución social

En estos estudios uno de los elementos centrales es el de *confianza social* o *confianza generalizada* que para la mayor parte de sus teóricos puede definirse en palabras de F. Herreros y A. de Francisco como:

“Un juicio moral que lleva a los individuos a pensar que la mayor parte de la gente es digna de confianza. (...) La confianza social, es confianza en desconocidos, de los que se carece de cualquier información acerca de su ‘tipo’”⁴⁷.

En esta línea de pensamiento se encuentra elaborado el trabajo de R.D. Putman acerca de la relación de causalidad existente entre la asociacionalidad y la creación de confianza social o generalizada, es decir fortalecedora y creadora de capital social. Su trabajo ha servido de referencia a muchos teóricos del capital social y también ha sido duramente criticado en los últimos años. Especialmente sus detractores subrayan esa relación causal no demostrada. En este apartado se verán algunas de las críticas que han cosechado sus trabajos, pero antes es conveniente recordar brevemente la tesis de R.D. Putman.

Putman afirma, desde su trabajo *Making democracy work. Civic traditions in Modern Italy*⁴⁸ de 1993, que el capital social de la sociedad civil americana está en declive, tras un estudio del declive asociacional. Su argumento se basa en dos tipos de datos empíricos. Por una parte, el número y el tipo de organizaciones a las que pertenecen los entrevistados y sus actitudes hacia la confianza en otras personas y, por otra parte, en el número de grupos en varias regiones y países y las características de sus miembros como socios en el tiempo, es decir de modo *iterativo*. Es decir, Putman ha tratado de explicar la producción de confianza generalizada o confianza social como el resultado de la participación en determinado tipo de asociaciones⁴⁹. La distinción de estas dos formas de entender la confianza y sus consecuencias serán expuestas en breve.

El argumento de Putman ha sido criticado tanto por su fundamentación empírica como por su fundamentación normativa. Casi la totalidad de las críticas desarrolladas a

⁴⁷ F. Herreros / A. de Francisco, “Introducción: el capital social como programa de investigación”, F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., pp.7-8.

⁴⁸ R.D. Putman, *Making democracy work. Civic traditions in Modern Italy*, op.cit.; F. Herreros / A. de Francisco, “Introducción: el capital social como programa de investigación”, F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., pp.18-26.

⁴⁹ Frente a este concepto de confianza se alza la confianza particularizada conceptualizada desde el enfoque estructural de capital social que se define como las creencias sólidas sobre la fiabilidad del otro.

Capítulo 3
La empresa como institución social

su trabajo son extensibles al resto de trabajos realizados dentro de este enfoque⁵⁰. La crítica al argumento de Putman se expondrá en cinco partes. En primer lugar, la crítica al indicador de capital social que emplea; en segundo lugar, a la relación de causalidad entre capital social y confianza generalizada; en tercer lugar, a la circularidad de su argumento, en cuarto lugar, a su concepto que limita el alcance del concepto centrándose sólo en los aspectos positivos del capital social y, en quinto lugar, la crítica a la relación entre capital social y desempeño económico. A continuación se trata brevemente cada una de estas críticas.

La primera crítica hace referencia al indicador utilizado de capital social. El indicador de capital social que emplea es expuesto por Putman como un índice de ‘comunidad cívica’ y se basa en la densidad asociativa, la lectura de periódicos, el voto en referendos y la incidencia del voto a candidatos individuales. Este índice, así expuesto, presenta numerosos problemas de aplicación como forma de medir la presencia del capital social. Pues, por ejemplo, la participación en referendos y la incidencia del voto a candidatos individuales son difíciles de aplicar fuera del contexto italiano. Por otra parte, una mayor participación electoral o en referendos no va unida siempre a una mayor presencia de capital social en la comunidad⁵¹. Es decir, que la relación entre ambas no está ni tan clara ni puede demostrarse de modo tan lineal como pretende Putman sin desarrollar toda una justificación teórica.

La segunda crítica está referida a la dirección de la causalidad, es decir, a la ausencia de mecanismos entre el capital social y la eficacia de las instituciones que afirma el trabajo de Putman⁵². En su obra, el autor argumenta que la participación en asociaciones crea capital social en la forma de redes densas de compromisos cívicos, normas de reciprocidad generalizada y confianza generalizada. Sin embargo, como a mi juicio apunta certeramente M. Levi, el concepto de confianza que utiliza Putman es sumamente amplio, pues apunta a un concepto de confianza social, pero si bien es cierto que en las organizaciones se producen normas de reciprocidad entre los miembros, es decir se genera confianza, no está claro que esas normas de reciprocidad se puedan

⁵⁰ Cf. F. Fukuyama, “Falling tide. Global trends and US Civil Society”, *Harvard International Review*, vol. 20, 1998, pp.60-64.

⁵¹ F. Herrerros / A. de Francisco, “Introducción: el capital social como programa de investigación”, F. Herrerros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., p. 21.

extender fuera de tales asociaciones o, dicho con otras palabras, que sea una confianza social. Así lo expresa Levi:

“Para determinar si hay una conexión entre las adhesiones y la confianza generalizada se requiere un concepto más preciso de confianza del que ofrece Putman”⁵³.

Además Putman afirma también que los ciudadanos que tienen una densa red de compromisos específicos no sólo confían los unos en los otros, sino que también producen buen gobierno, gobierno democrático y, lo que es más importante, buen gobierno democrático. Sin embargo, de nuevo los mecanismos no están claros. Él argumenta que las sociedades del tipo que sean, engendran suficiente confianza interpersonal y así se asegura que los ciudadanos sean capaces de superar el problema del *free rider* (gorrón), de organizarse y, por tanto, de sancionar efectivamente a los gobiernos que no actúen correctamente. Pero aunque una ciudadanía vigilante es sin duda un requisito para la democracia, no siempre resulta tan fácil estar vigilante. Se debe considerar que existen ocasiones en que las demandas pueden no ser democráticas, o pueden representar tan sólo a un reducido número de personas. Por otra parte su estudio es un estudio centrado en las asociaciones intermedias ignorando conscientemente el estudio de un marco jurídico-administrativo efectivo, que sin duda tiene mucho que ver con el asunto central. Tanto él como Fukuyama le otorgan poco papel o nulo al Estado para establecer capital social, cuando para bien o para mal tiene papel activo en la creación y destrucción de capital social.

El mecanismo de creación y mantenimiento de capital social que más desarrolla Putman es el de la comunidad. Sin embargo, este mecanismo ha recibido una dura crítica por un excesivo romanticismo; pues aunque, sin duda alguna, los barrios y otras redes de compromiso cívico, que Putman alaba en sus numerosos trabajos, son una fuente de confianza, también lo son de desconfianza y de localismo⁵⁴. En ocasiones esos barrios o comunidades locales promueven confianza sólo entre los miembros de su

⁵² Cf. al respecto de esta crítica a los mecanismos por los que se produce y se mantiene el capital social M. Levi, “Capital social y asocial: ensayo crítico sobre *Making Democracy Work*”, F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., pp.105-119.

⁵³ Ibid., p.109.

⁵⁴ Cf. Ibid., pp.117-118, también ver D. Gambetta, “Can we trust trust?” en D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell Ltd., 1988, pp. 213-237.

Capítulo 3
La empresa como institución social

propia comunidad, entre aquellos que se conocen y aumentan la desconfianza en aquellos a quienes no, aquellos que no son del vecindario o que están fuera de la red⁵⁵.

La tercera crítica que tiene que ver con la circularidad de su argumento es sin duda una de las más interesantes, pues apunta a un problema fundamental de los análisis desarrollados dentro de la tradición de la cultura política⁵⁶. El problema es que no se sabe si es una determinada cultura la que es necesaria para el desarrollo o la durabilidad de la democracia, o más bien es una democracia duradera la que produce esa cultura. Desde mi punto de vista, Herrero y De Francisco apuntan certeramente que el problema de la causalidad sería menor, si al menos se hubiese podido establecer una correlación entre los indicadores de capital social y la eficacia de las instituciones democráticas.

La cuarta crítica al trabajo de R.D. Putman se centra en que el concepto de capital social se circunscribe únicamente a sus aspectos positivos sin entrar en ningún momento en estudio de los aspectos negativos o consecuencias negativas del mismo. Así, por ejemplo, al estudiar el capital social en Italia en ningún momento entra en la valoración de las Mafias como instituciones formadoras de capital social. Putman rechaza su estudio por considerar que las relaciones verticales deben ser excluidas del análisis como formas de capital social, porque son menos útiles que las redes horizontales en la solución de problemas de acción colectiva. Su argumento es que en este tipo de relaciones es más fácil que se den situaciones oportunistas y, por su parte, las relaciones horizontales parecen que fomentan robustas normas de reciprocidad, facilitan la comunicación y mejoran el flujo de información acerca de si los demás son dignos de confianza⁵⁷. Y, por otra parte, Putman excluye de su análisis el hecho de que los efectos negativos del capital social pueden hacer que, bajo determinadas circunstancias, el capital social no resulte beneficioso para la democracia, sino que sea más bien un signo de la degeneración de un régimen democrático.

La quinta y última crítica se centra en el argumento propuesto por Putman de que la prosperidad económica de una comunidad está relacionada con la presencia de reservas importantes de capital social. Con estas palabras lo afirma el autor:

⁵⁵ Cf. *Ibid.*, p.117.

⁵⁶ F. Herreros / A. de Francisco, "Introducción: el capital social como programa de investigación" en F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., p. 22.

⁵⁷ R.D. Putman, *Making democracy work. Civil traditions in Modern Italy*, op.cit., pp.173-174.

*“Estas comunidades no se volvieron cívicas simplemente porque eran ricas. El relato histórico sugiere precisamente lo contrario: se enriquecieron porque eran cívicas. El capital social incorporado en normas y redes de compromiso cívico parece ser una precondition para el desarrollo económico, así como para un gobierno efectivo.”*⁵⁸

Los defensores de esta afirmación suelen argumentar que unas densas redes sociales fomentan la confianza, disminuyen costes de transacción y facilitan una mayor información e innovación⁵⁹. Por redes sociales entienden relaciones morales de confianza fruto de valores compartidos⁶⁰. Es decir, esos valores compartidos son el sustrato y la precondition de la riqueza económica. Respecto a esta tesis, no se niega la verdad del argumento, sino que se critica la falta de análisis empíricos sobre esta relación y sobre los mecanismos que relacionan capital social y desempeño económico, así como una falta de precisión en la definición de las formas del capital social. De esta segunda tarea se ocupa el punto siguiente.

En este punto se han podido estudiar los presupuestos más importantes de las dos corrientes de pensamiento que existen con respecto al capital social y mediante las críticas esbozadas y analizadas de la corriente culturalista del capital social se está en condiciones de profundizar en los rasgos distintivos de un capital social que se ha ido descubriendo como *estructural* y en tal sentido de carácter relacional y también de tratar de apuntar de qué modo se presenta en las empresas como instituciones sociales o estructuras sociales.

3.2.2. Definición, atributos y formas del capital social

En este apartado se intentará mostrar que la confianza interpersonal puede jugar un papel importante en determinados contextos empresariales, para la reducción de costes de coordinación y de transacción. Pero, se mantendrá como un elemento más del capital social, es decir, como un atributo de sus dimensiones y mostrando como existen

⁵⁸ R.D. Putman, “La comunidad próspera. El capital social y la vida pública” en F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., p. 93.

⁵⁹ Cf. al respecto de esta tesis R.D. Putman, “Bowling alone: America’s declining social capital”, *Journal of Democracy*, op.cit., p.66; F. Fukuyama, *La gran ruptura*, op.cit., p.30.

⁶⁰ Cf. al respecto F. Fukuyama, *La gran ruptura*, op.cit., p.256.

Capítulo 3
La empresa como institución social

también otros conceptos de confianza, no-solo particularizada, sino social que pueden ser de mayor utilidad para comprender de qué modo el *capital confianza* es un elemento constitutivo del marco ético y social en el que se encuentra la empresa inserta.

Los trabajos iniciados por J.S. Coleman que tratan de conectar el capital social y el desempeño económico mediante el estudio de la influencia del capital social en el desarrollo del capital humano son muy importantes para poder ver como ‘*la comprensión común*’ y ‘*las expectativas recíprocas de comportamiento entre las personas o grupos que configuran la empresa*’ constituyen un atributo del capital social a considerar⁶¹.

Las críticas al enfoque culturalista pueden hacer creer que el propio concepto de capital social está en peligro, pero a mi juicio no es así, fundamentalmente porque la corriente o enfoque estructuralista parece ofrecernos buenas razones para seguir pensando que el capital social es importante en nuestras sociedades y que además es el garante de la generación de la confianza particularizada necesaria en nuestras instituciones económicas y políticas. Entendiendo por confianza particularizada las creencias sólidas sobre la fiabilidad del otro⁶². Seguidamente se ven algunos de los aspectos más relevantes de esta corriente.

Ya se ha mencionado que el enfoque estructuralista sostiene una definición de capital social como conjunto de recursos disponibles para el individuo derivados de su participación en redes sociales. Tras esta afirmación se halla una concepción del sujeto como actor que responde a su entorno en base a normas, confianza interpersonal, redes sociales y organizaciones sociales⁶³.

La primera característica de este modo de entender el capital social, es que sostiene que el capital social no es un *bien privado*, sino un *bien público*, es decir, una clase de bien que se proporciona para el disfrute y provecho de muchos. Por eso se considera la confianza particularizada que genera el capital social como una forma

⁶¹ Cf. J.S. Coleman, “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, op.cit.

⁶² Para este concepto de confianza como una *creencia* o *expectativa* particular que los seres humanos tienen con respecto al comportamiento presumible de otros que es de importancia vital ver P. Dasgupta, “Trust as a commodity” en D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, op.cit., pp.49-72; N. Luhmann, “Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives” en D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, op.cit., pp.94-107; D. Gambetta, “Can we trust trust?” en D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, op.cit., pp.217ss.

⁶³ Cf. J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, op.cit., pp.315-318; J.S. Coleman, “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, op.cit., p. 96.

Capítulo 3
La empresa como institución social

importante, un facilitador de las transacciones o, lo que es lo mismo, como un mecanismo moral para la creación de riqueza⁶⁴.

La diferencia existente entre capital físico, capital humano y capital social, tiene en su base precisamente esta distinción de bienes a que dan lugar. El capital físico se crea por medio de trabajo con materiales para crear herramientas que faciliten la producción, es decir, es totalmente tangible; el capital humano es creado por medio del trabajo con personas para producir en ellos habilidades y capacidades con las que ellos mismos serán más productivos de modo individual; el capital social es menos tangible pues existe en las relaciones entre las personas. El rasgo que les es común a los tres tipos de capital es que todos ellos facilitan y son condición de posibilidad de la actividad productiva⁶⁵.

Así pues lo que diferencia al capital social del resto de tipos de capital, el físico y el humano es que tiene serias implicaciones para el crecimiento cognitivo, psicológico y social de las personas, y para el éxito de sus actividades productivas. El capital social es muy valioso porque no es bien privado, los beneficios se extienden a todos aquellos quienes forman parte de tal estructura⁶⁶.

En definitiva, Coleman pone el acento en el capital social como recursos que existen en las organizaciones o estructuras sociales, y que permiten a las personas realizar ciertas 'prácticas' y obtener de modo secundario beneficios del tipo de bienes públicos o lo que es lo mismo alcanzar y satisfacer intereses generalizables. Así el capital social abarca muchos atributos de una estructura social, tales como los lazos

⁶⁴ Cf. D. García-Marzá, "La ética discursiva como ética aplicada: apuntes para una propuesta de ética empresarial dialógica", *II. Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*, Benicasim, Julio, 2001, manuscrito; J.S. Coleman, "The creation and destruction of social capital: implications for the law", *Journal of law, ethics & public policy*, op.cit., p. 392. A diferencia de J.S. Coleman la posición de la corriente cultural es que el capital social es un bien privado considerando la idea de que el capital social es un bien público como errónea. Con estas palabras muestra su desacuerdo F. Fukuyama: "Los mercados privados producen capital social porque eso obedece a los intereses a largo plazo de los individuos egoístas" y continúa diciendo "Las virtudes que pretenden generar (honestidad, formalidad, calidad y justicia) se convierten en activos económicos y, como tales, son objetivo de las empresas y los individuos interesados sólo en el balance final". Por tanto, "El capital social no es un bien público, pero aun así lo dominan las externalidades, es decir, los individuos producen capital social por motivos propios y egoístas, pero una vez producido tiene gran cantidad de efectos indirectos sobre el resto de la sociedad" F. Fukuyama, *La gran ruptura*, op.cit., p. 320.

⁶⁵ Cf. J.S. Coleman, "The creation and destruction of social capital: implications for the law", *Journal of law, ethics & public policy*, op.cit., pp.382-383; J.S. Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, op.cit., p.101.

⁶⁶ Cf. J.S. Coleman, "The creation and destruction of social capital: implications for the law", *Journal of law, ethics & public policy*, op.cit., pp.388-389.

Capítulo 3
La empresa como institución social

sociales, las relaciones de confianza y los sistemas de valor que facilitan las acciones de las personas y sus organizaciones.

Con el enfoque estructuralista se ha alcanzado, a mi juicio, una definición de capital social que acentúa sus atributos estructurales y relacionales, y retomando la definición de la corriente culturalista el capital social también tiene un atributo cognitivo. Estas tres dimensiones o atributos, a saber, estructural, relacional y cognitiva, son las que definen por combinación el capital social⁶⁷. Cada una de estos atributos puede ser definido del siguiente modo⁶⁸:

- La dimensión estructural: incluye la interacción social. La ubicación de los contactos de un sujeto en una estructura social de interacción le proporciona ciertas ventajas. La interacción social consiste en canales de información y recursos de circulación de la misma.

- La dimensión relacional: se refiere a las ventajas que se crean y arraigan en tales interacciones, tales como la confianza o el ser digno de confianza (trustworthiness). En este sentido la confianza es un aspecto de la relación, y el ser digno de confianza es un atributo del individuo u organización implicado en la relación.

- La dimensión cognitiva: es la comprensión común o compartida basada en buenas razones o expectativas recíprocas de comportamientos, es decir, en normas morales. En este sentido es el atributo del bien común o el espacio de los intereses generalizables del capital social.

Estas tres dimensiones pueden analizarse analíticamente, pero en el día a día estas tres dimensiones funcionan en completa relación y en ocasiones una es la fuente o condición de posibilidad de la otra. Así se pueden señalar las siguientes relaciones entre ellas. En primer lugar, la dimensión estructural del capital social en su manifestación de lazo de interacción social puede estimular la confianza y percibir la fiabilidad del actor, lo que representa la dimensión relacional del capital social. Son diferentes los trabajos

⁶⁷ Cf. para el modelo teórico del capital social como facilitador de creación de valor de las empresas J. Nahapiet / S. Ghoshal, "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol.23, 1998, pp.242-266; Para la formulación de que la creación de valor se resuelve de la combinación e intercambio de recursos P. Moran / S. Ghoshal, "Value creation by firms", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1996, pp.41-45; y para la tesis de que el capital social afecta al funcionamiento interno de las empresas y que contribuye a crear valor en la forma de innovaciones W. Tsai / S. Ghoshal, "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, vol.41, n°. 4, 1998, pp.464-476.

⁶⁸ Cf. al respecto de la definición de estas dimensiones y su relación W. Tsai / S. Ghoshal, "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, op.cit., pp.464-476.

Capítulo 3
La empresa como institución social

que apuntan que las relaciones de confianza evolucionan y surgen de interacciones sociales⁶⁹. En segundo lugar, los valores compartidos y una visión común, es decir, el atributo cognitivo del capital social, pueden también conducir al desarrollo de relaciones de confianza y fiabilidad. Las relaciones de confianza están arraigadas en la congruencia de valor, es decir, de valores individuales con valores organizacionales. Y, en tercer lugar, existe una relación entre la dimensión cognitiva y la estructural que se sustenta en la premisa de que la interacción social juega un papel crítico tanto en el intento de compartir un conjunto común de objetivos y valores como en el de compartir tales valores y objetivos entre los distintos miembros de la organización.

En definitiva, la estructura de las interacciones sociales de los miembros de la organización (la que sea: una empresa, la sociedad, una comunidad de vecinos, etcétera) influye sobre la formación de una visión compartida. A través de la interacción social los actores se dan cuenta y adoptan sus lenguajes, códigos, valores y prácticas corporativas. Al mismo tiempo estos actores socializados pueden crear nuevos valores y nuevas visiones, basados en su mutua comprensión, y alcanzar o incluso definir intereses no ya particulares o grupales sino universalizables y en tal sentido morales.

En este momento, se está en disposición de ver de qué modo los avances, realizados en la comprensión del término capital social pueden ayudar a entender mejor la empresa en su nivel organizacional o meso, aunque sin olvidar que este nivel se cruza con los niveles micro y macro⁷⁰. A continuación esta exposición se centrará en las formas que dicho capital social puede adoptar, que son: obligaciones, expectativas y confianza, canales de información y normas sociales.

En cuanto a las estructuras de obligación, expectativas y confianza, señala Coleman que su estructura funciona del siguiente modo: si A hace algo por B y confía que B le será recíproco en el futuro, esto establece la expectativa en A y una obligación por parte de B. En otras estructuras sociales donde los individuos son mucho más autosuficientes y dependen menos unos de otros existen pocos créditos entre ellos. Este tipo de capital social se sostiene sobre la confiabilidad del entorno social, que significa

⁶⁹ Esta es la relación que ha centrado los esfuerzos de R.D. Putman, especialmente R. D. Putman, "Tuning In, Tuning Out: The strange disappearance of Social Capital in America", *Political Science & Politics*, op.cit., 664-682 donde afirma que la teoría del capital social pretende afirmar que cuanto el ser humano más se conecta con otras gentes más confía en ellos y viceversa.

que las obligaciones serán reparadas, y las obligaciones mantenidas⁷¹. Con el siguiente ejemplo ilustra Coleman esta afirmación:

*“Sin un alto grado de fiabilidad entre los miembros del grupo, la institución no podría existir, pues una persona que recibe una entrega al principio de la secuencia de encuentros podría fugarse y causar pérdidas a los otros. Por ejemplo, uno no podría imaginar una asociación de crédito rotativo que funcionara con éxito en las áreas urbanas caracterizadas por un alto grado de desorganización social, o, dicho de otra forma, con un déficit de capital social.”*⁷²

Las diferencias que se pueden apreciar entre distintas estructuras sociales pueden darse por una variedad de razones. Existen diferencias, por ejemplo, en las necesidades efectivas de ayuda que las personas tienen, en la existencia de otras fuentes de ayuda (tales como servicios de bienestar del gobierno) en el grado de riqueza, en diferencias culturales en la tendencia a prestar ayuda y en la de preguntar por ella, en lo cerrado de las redes sociales, en las logísticas del contacto social y en otros factores. Sea como sea los individuos en estructuras sociales con algunos niveles de obligaciones pendientes en cualquier tiempo tienen mayor capital sociedad sobre aquellos que no.

La concentración de obligaciones constituye capital social que es útil no sólo para el que posee poder, sino también para aumentar y mantener el nivel de acción de los otros miembros. Es lo que se ha denominado también como estabilidad de las relaciones entre los miembros o entre los miembros y una organización. Esta estabilidad se puede crear, por ejemplo, en el nivel organizacional a través de una definición concreta y exacta de las obligaciones a cumplir en una determinada función de la organización. En este sentido lo importante no es definir lo que la persona en concreto debe hacer sino desarrollar las reglas y procedimientos que definen la estructura y la interacción social en términos de posiciones más que de personas⁷³. Con estas palabras lo expresa J.S. Coleman:

⁷⁰ Cf. para los niveles de análisis micro, meso y macro el apartado 2.4.1. de la presente tesis doctoral. También C.R. Leana / H.J.V. Buren III, “Organizational social capital and employment practices”, *Academy of Management Review*, vol.24, n° 3, p. 539.

⁷¹ Cf. J.S. Coleman, “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, op.cit., p.102.

⁷² *Ibid.*, p.102.

⁷³ Cf. C.R. Leana / H.J.V. Buren III, “Organizational social capital and employment practices”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp, 538-555.

“El invento social de las organizaciones de tener posiciones más que personas como elementos de su estructura ha permitido una forma de capital social que puede mantener la estabilidad en frente de la inestabilidad de los individuos”⁷⁴

Así pues el establecimiento de obligaciones asignadas al puesto en las organizaciones se puede considerar como una forma de capital social organizacional; la estabilidad se proporciona a través de roles especializados y procedimientos específicos para controlar el cumplimiento individual de tales roles.

La segunda forma de capital social está configurada por los canales de información⁷⁵. Sin duda alguna, una forma importante de capital social es el potencial para la información que es inherente a las relaciones sociales, pues proporciona una base para la acción. Aquellas personas interesadas en algo en especial buscarán las relaciones sociales que le permitirán saciar tal búsqueda de información.

En tercer y último lugar, se encuentran las normas y sanciones efectivas como formas de capital social. Cuando una norma existe y es efectiva constituye una poderosa fuente de capital social. Una norma prescriptiva dentro de una colectividad que se presenta como una forma especialmente importante de capital social es aquella norma por la que uno debería renunciar a su propio interés –particular o grupal- y actuar en el interés de la colectividad –intereses universalizables-. Una norma de esta clase refuerza el apoyo social, el estatus, el honor y otros esfuerzos, es el capital social que construye las naciones jóvenes o el modo en que las familias fuertes son dirigidas por miembros de familia que actúan sin el propio interés sino en el interés de la familia o las grandes empresas.

En algunos de estos casos la norma es interiorizada, en otras están apoyadas por recompensas externas para las acciones sin interés y desaprueban las acciones interesadas. Como se puede ver las normas efectivas pueden constituir una forma poderosa de capital social. Sin embargo, este capital social, como las formas descritas antes, no sólo facilita unas acciones sino que también fuerza u obliga a otras. Las normas eficaces en un área pueden reducir la innovación en otra área, no sólo desviando

⁷⁴ J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, op.cit., p. 320.

⁷⁵ Cf. al respecto J.S. Coleman, “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, op.cit., p.104.

las acciones que pueden dañar a otras sino también desviando acciones que podrían beneficiar a todos.⁷⁶

Con estas formas de capital social se ha profundizado, pues, en la dimensión relacional del capital social, es decir, en sus atributos *relacionales*. Ahora se va a centrar la atención en las estructuras sociales que facilitan su creación y formación. La pregunta es si existen estructuras que facilitan la creación de capital social y de qué clase. Los estudios de Coleman apuntan al respecto que las estructuras sociales más interesantes son las estructuras sociales de cierre intergeneracional. En estas comunidades existe un conjunto de sanciones eficaces que pueden guiar y controlar el comportamiento y donde conceptos como fiabilidad y reputación adquieren un valor muy importante e interesante en la creación y mantenimiento de capital social. Son los lazos existentes entre las diferentes generaciones las que proporcionan una buena estructura para la generación de capital social. Sus palabras sin duda son convincentes al respecto:

“El cierre de la estructura social es importante no sólo para la existencia de normas efectivas sino también para otra forma de capital social: la fiabilidad de las estructuras sociales que permite la proliferación de obligaciones y expectativas. Incumplir una obligación es una forma de imponer una externalidad negativa a otro. No obstante, en una estructura sin cierre eso puede sancionarse de forma efectiva, pero sólo por la persona a la que se debe satisfacer. La reputación no puede surgir en una estructura abierta donde las sanciones que asegurarán la fiabilidad no pueden aplicarse. Así, podemos decir que el cierre crea la fiabilidad de una estructura social”⁷⁷

Con esta tesis se podría explicar la causa de la paradoja con la que se encuentra Putman en su investigación entre la disminución del capital social y el aumento del asociacionismo en los últimos años. Pues las nuevas asociaciones y el tipo de socio que está engrosando en número de personas asociadas en organizaciones sociales lo hacen en estructuras sociales abiertas, con poco cierre y en el que la única obligación que se establece es la de pagar la cuota mensual o anual. En este sentido, sólo se hablaría de

⁷⁶ Cf. J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, op.cit., pp.310-311; J.S. Coleman, “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, op.cit., pp.104-105.

⁷⁷ Cf. al respecto J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, op.cit., p.304; J.S. Coleman, “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, op.cit., p.107.

Capítulo 3 *La empresa como institución social*

una aparente paradoja, pues muchos de los grupos que están aumentando el número de socios son los llamados grupos de socios que producen poco capital social⁷⁸.

A este respecto es interesante el concepto de *radio de confianza* que define Fukuyama en su trabajo para poder entender que quizá han aumentado el número de asociaciones, pero con radios de confianza más cortos. Es decir, la extensión del radio de confianza está disminuyendo en nuestras sociedades. Si bien es cierto que las gentes siguen compartiendo normas, estructuras, obligaciones, valores, etcétera, es decir, es cierto que existe capital social con sus tres atributos, pero es muy débil y de extensión muy pequeña, debido al individualismo creciente en las sociedades⁷⁹. Parece pues, que las gentes con este esquema y con esta miniaturización de la comunidad son capaces de conciliar sus ansias contradictorias de comunidad y de autonomía⁸⁰.

3.2.3. Efectos del capital social en las organizaciones

Como conclusión de todo este apartado y tras el análisis realizado en los puntos anteriores del capital social, a mi juicio son básicamente tres las consecuencias que se derivan para la definición de un modelo de empresa objeto de estudio de este bloque.

En primer lugar, de la definición de capital social y del estudio de sus atributos o dimensiones se puede señalar que el capital social permite generar recursos como la fiabilidad y la reputación⁸¹ que son propiamente relacionales y fruto del capital social. Estos recursos no sólo se disfrutan por parte del centro emisor del recurso, sino también

⁷⁸ Cf. al respecto de la paradoja R.D. Putman, "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, op.cit., pp.65-78. Respecto a esa interpretación de la aparente paradoja F. Fukuyama, "Falling tide. Global trends and US Civil Society", *Harvard International Review*, op.cit., pp.61-63.

⁷⁹ Cf. al respecto del fenómeno que Fukuyama denomina *miniaturización de la comunidad* F. Fukuyama, *La gran ruptura*, op.cit., p.120-123.

⁸⁰ Fenómeno descrito ya por I. Kant como "*insociable sociabilidad*", que es analizado por J. Conill, "Guerra económica y comunidad internacional", *Sistema*, nº.149, 1999, pp.99-110. Con esta noción se alude a la inclinación del ser humano a formar parte de la sociedad y, a la vez, su resistencia a ello. Por una parte se quiere entrar en comunidades y en relaciones con los demás, pero al mismo tiempo se quiere mantener la individualidad es decir se tiende a aislarse.

⁸¹ Cf. R.D. Putman, "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, op.cit., p 67. Acerca del capital reputacional en la empresa y su caracterización J. Villafañe, "La reputación corporativa" en J. Villafañe en J. Villafañe, (dir.) *El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa. Informe Anual 2000*, Madrid, Pirámide, 2000, pp.161-194; De la tesis de la ética empresarial como factor reputacional D. García-Marzá, "La ética empresarial como factor reputacional"

Capítulo 3
La empresa como institución social

por aquellos que lo rodean. Por ejemplo, en las empresas del sector bancario, no sólo se benefician de la confianza las empresas, sino también los inversores y la economía en general. Así, uno de los efectos en las instituciones es el de generar capital confianza⁸².

En definitiva, este primer efecto en la organización es el de la generación de capital confianza en la organización a través de los recursos de reputación y fiabilidad. La *confianza* no se define siempre del mismo modo, por ejemplo F. Fukuyama la define como una expectativa que se eleva dentro de una comunidad en la que habitualmente se presentan comportamientos honestos y cooperativos que se fundamentan en normas compartidas por los miembros de esa comunidad y con miembros de otras comunidades⁸³. En sus numerosos trabajos sobre la confianza entiende este autor la confianza como una virtud indispensable para la creación de riqueza y en este sentido se podría aplicar también a la empresa; es decir, la confianza se plantea como una posibilidad de la praxis empresarial.

Los estudios de Fukuyama le han llevado a distinguir entre la confianza tribal que nace y se desarrolla tribalmente, en la familia o grupos muy reducidos, y aquella otra confianza, la *confianza social* que tiene que ver con la habilidad para crear comunidades y organizaciones, incluyendo la económica para alcanzar objetivos comunes. Esta distinción se aplica igualmente a la empresas y así la reputación y fiabilidad serían parte de esa *confianza social* que es capaz de desarrollar la empresa. En este sentido, afirma que además de capital físico y humano existe un capital social que puede ser evaluado por la habilidad de las personas para asociarse y confiar unas en otras. La definición de F. Fukuyama de confianza se inscribe dentro de una concepción cultural de la misma;

en J. Villafañe en J. Villafañe, (dir.) *El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa*. Informe Anual 2000, Madrid, Pirámide, 2000, pp.221-228.

⁸² Cf. al respecto J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, op.cit., pp.111ss. La tesis que mantiene el autor al respecto es que en ocasiones este capital confianza generado en radios de confianza muy cortos, es decir en pequeñas comunidades puede acrecentar la confianza pero mermar la innovación. Así lo expresa el autor: “Una comunidad cerrada con normas fuertes, tales como la comunidad financiera en Londres, ofrece junto con esta (confianza) diferentes costes. Uno de ellos es la falta de innovación. Por ejemplo, en algunas industrias en las que los secretos de mercado son importantes, existe una norma general contra la contratación de un empleado que haya dejado una posición susceptible en otra empresa de la competencia hasta que haya pasado cierto periodo de tiempo, más o menos tienen que pasar de dos a tres años. Esta práctica reduce la innovación porque buenas ideas permanecen sin explotarse en una empresa de la que este empleado procede” p.112. Esta misma tesis es apoyada por un estudio reciente C.R. Leana / H.J.V. Buren III, “Organizational social capital and employment practices”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp, 538-555. Desde otro punto de vista y apuntando que crea mayor estabilidad y confianza el trabajo desarrollado por S. García Echevarría, ver apartado 3.1. de este trabajo

⁸³ Cf. F. Fukuyama, *La gran ruptura*. op.cit.; F. Fukuyama, *La confianza*, op.cit., p. 26.

Capítulo 3
La empresa como institución social

considerando que existen partes del mundo capaces de generar y mantener capital social y otras partes que no.

La definición de F. Fukuyama de confianza se corresponde con un comportamiento calculador. Considera que la confianza institucional es una forma de cálculo del riesgo, pero no de acuerdos especiales que tienden a intereses generalizables⁸⁴. Una de las críticas que se pueden elevar frente a esta concepción de confianza es que una forma de entender la confianza como mero cálculo estratégico puede considerarse como contradictorio en los términos. La desconfianza está desprovista de cualquier compromiso y su vacío es rellenado de cálculos. La confianza, como una expectativa de comportamiento cooperativo y buena disposición a la cooperación para lograr objetivos comunes basado en el compromiso de una causa legítima, puede ser vista como el polo opuesto de la desconfianza, que consiste en la falta de compromisos y en el cálculo estratégico que caracteriza el propio interés, el aislamiento individual que está equipado de motivaciones tribales o egoístas.

En este sentido, a mi juicio, la confianza acarrea la sociabilidad espontánea mientras que la desconfianza la atomización el comportamiento calculador o la tribalización de la sociedad. La confianza, como defienden los teóricos del capital social estructuralistas, es una forma o manifestación del mismo y en esa misma línea de pensamiento sus teóricos afirman que es incompatible con los comportamientos oportunistas o calculadores. De este modo lo expresan claramente F. Herreros y A. de Francisco:

“El concepto de capital social, se construye como recurso, derivado de la inserción en redes sociales del individuo, que éste puede movilizar en el diseño de estrategias particulares y para la maximización de sus funciones de utilidad. Lo que sí excluye la teoría del capital social es el supuesto de egoísmo universal, pues en la medida en que su existencia depende de la confianza y la fiabilidad interpersonales es incompatible con comportamientos oportunistas (sociopáticos) generalizados”⁸⁵.

⁸⁴ Cf. J. Sojka, “The impact of trust on employee participation in Poland”, *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp.229-236.

⁸⁵ F. Herreros / A. de Francisco, “Introducción: el capital social como programa de investigación” en F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, op.cit., p. 3.

Con estas palabras reafirman la idea básica de que toda práctica está enraizada en acciones individuales que tienen efectos normativos relevantes en la generación o destrucción de confianza interpersonal. Según la tesis de F. Herreros y A. de Francisco, dado un determinado stock de capital social la racionalidad individual que moviliza los recursos de capital y que se encuentra constreñida por las normas y sanciones subyacentes puede favorecer la convergencia de los intereses individuales y los sociales, es decir, que puede permitir la cooperación social y el desarrollo de prácticas cooperativas siguiendo niveles de excelencia muy altos. Se afirma, por tanto, la posibilidad de prácticas empresariales en el sentido, antes definido, de organizaciones de personas que coordinan sus acciones en busca de intereses que favorezcan a todos sus miembros⁸⁶.

Así pues, el primer efecto que se ha señalado que produce el capital social en la organización es el de generación de un tipo de confianza que se denominará particularizada puesto que se genera como fruto de la interacción en estructuras y bajo normas éticas de reciprocidad, cooperación y obligatoriedad.

En segundo lugar, otro de los efectos del capital social es la creación de capital humano para la próxima generación, es decir, habilidades y capacidades para la actividad productiva⁸⁷. En este sentido se apunta que la prosperidad económica si que está relacionada con la presencia de estructuras sociales generadoras de capital social. Es decir, la existencia de densas redes sociales fomentan la confianza y la reputación, disminuyen costes de transacción y facilitan una mayor información e innovación. Con las siguientes palabras lo expresa F. Fukuyama:

*“El capital social es importante en ciertos sectores y formas de producción compleja precisamente porque el intercambio basado en normas informales puede evitar los costes de transacción interna de las grandes organizaciones jerárquicas, además de los costes de transacción externa de las transacciones distantes del mercado”*⁸⁸

Además, como han señalado diversos teóricos desde las filas de la estrategia empresarial, las distintas formas de capital social puede facilitar el desarrollo de capital

⁸⁶ Cf. al respecto C.R. Leana / H.J.V. Buren III, “Organizational social capital and employment practices”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp.538-555.

⁸⁷ Cf. J.S. Coleman, “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, op.cit., p.109-114.

⁸⁸F. Fukuyama, *La gran ruptura*. op.cit., pp.262-263.

Capítulo 3
La empresa como institución social

intelectual dentro de la empresa al proporcionar un entorno que permite la combinación e intercambio de información y conocimiento. Su tesis es que las relaciones sociales pueden proporcionar un vehículo para el acceso y diseminación de la información que a menudo es más eficiente y menos costosa que los mecanismos formales. El lenguaje compartido y el objetivo común que les une en su actividad cooperativa se convierte en un modo eficiente y eficaz de transmisión de conocimientos⁸⁹.

La tercera consecuencia es la estabilidad y coherencia interna en las organizaciones. Desde los trabajos realizados por R. Coase, la estabilidad de las relaciones del trabajo se ha visto como una solución eficiente para la gestión de la incertidumbre y los riesgos en la empresa⁹⁰. En este sentido, se ha apuntado que existen dos tipos de relaciones entre los miembros de la empresa, entendiendo por estos los trabajadores y la propia empresa, el primer tipo se denomina transaccional y el segundo tipo relacional. El primero se caracteriza por ser un tipo de relación de corto plazo y muy específica, mientras que el segundo se basa en el capital social, está relacionada con el largo plazo e incluye aspecto como la asociabilidad y la confianza. Las relaciones transaccionales se fundamentan en los principios del intercambio económico mientras que las relacionales en las normas de intercambio social. En las empresas con fuerte capital social –de relaciones relacionales- el compromiso mutuo se da no sólo con sus trabajadores, sino que se extiende, se genera y mantiene con todos los grupos que intervienen en la actividad o práctica empresarial.

El capital social en las organizaciones puede permitir, por tanto, que las acciones colectivas, que la propia ‘actividad’ o ‘práctica’ empresarial sea más eficiente porque no necesita de normas externas y formales de coacción. Es decir, el capital social en las organizaciones pueden reducir los costes de transacción. Por ejemplo, se puede pensar en una empresa en la que sus miembros tienen que negociar sobre cada una de las operaciones que van a desarrollar o en qué momento y cuando y cómo deben participar,

⁸⁹ Cf. J. Nahapiet / S. Ghoshal, “Social capital, intellectual capital and the organizational advantage”, *Academy of Management Review*, vol.23, 1998, pp.242-266.

⁹⁰ Cf. al respecto R. Coase, *La naturaleza de la empresa*, 1937 donde señala que una de las ventajas de internalizar las actividades, que venían siendo desarrolladas por diferentes unidades empresariales por parte de una sola empresa, es que surge una jerarquía de dirección. Esta jerarquía ejecuta con éxito sus funciones de coordinación administrativa y se convierte en fuente de permanencia, poder y crecimiento continuo; los hombres van y vienen, pero las instituciones y sus oficinas permanecen.

Capítulo 3
La empresa como institución social

tal empresa estaría ‘paralizada’ por su propia desconfianza. En este sentido el capital social organizacional puede ser un sustituto del liderazgo o de la burocracia⁹¹.

Este último efecto presenta también su cara negativa. Puesto que se puede producir una estructura de poder institucionalizado que sea disfuncional o que limite la innovación y el cambio en las organizaciones. Así, fuertes relaciones sociales pueden conducir a que sean unos pocos los que establezcan las normas y además la institucionalización, la estabilidad de tal poder puede generar el aislamiento de esa organización y convertirla en menos adaptativa a su entorno o llevarla al conflicto con su entorno⁹².

En este sentido, es necesario pensar que este modelo integrativo de ética empresarial dialógica tendrá que apoyarse en un concepto de empresa como institución social que se apoya en un modelo antropológico de empresa y en el que se establece una interrelación de tres tipos de capital, a saber, el capital físico, el capital humano y el capital social. Ninguno de ellos puede ser descuidado para que la empresa pueda alcanzar y desarrollar su bien interno, que como ya se explicó en el segundo capítulo de esta tesis, no es otro que el de servir productos y servicios a la sociedad por los que cobra legitimidad en la sociedad o lo que es lo mismo su sentido propio. Tal legitimidad se expresa a través del *principio de la ética dialógica*, es decir, cuando se contemplan los intereses universalizables, y no sólo los particulares y grupales en el establecimiento de las políticas, estrategias y cultura empresarial.

Así pues, parece que los modelos de empresa basados en los propietarios o accionistas, pese a su predicamento, se encuentran con dificultades, si desde ellos se pretende establecer procedimientos éticos; mientras que los modelos de empresa plural parecen ser más acordes o potencialmente mejores para ayudar a interpretar el *principio moral empresarial* o de legitimidad empresarial. Un estudio comparativo realizado con detalle sobre la investigación y enseñanza de la ética empresarial en Estados Unidos y Europa apunta que cada uno de estos modelos goza de mayor desarrollo y resonancia a un lado del Atlántico que a otro. A continuación se estudia esta diferencia y los modelos empresariales que subyacen a ésta.

⁹¹ Cf. al respecto F. Fukuyama, *La confianza* op.cit.; C.R. Leana / H.J.V. Buren III, “Organizational social capital and employment practices”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp.538-555.

⁹² Cf. C.R. Leana / H.J.V. Buren III, “Organizational social capital and employment practices”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp.538-555.

3.3. Europa Continental y Estados Unidos: dos modelos de empresa

El interés por todos aquellos temas que tienen que ver o que relacionan a la ética con la empresa, con la economía o con los negocios es creciente desde hace aproximadamente dos décadas. Y así lo refrendan vastas bibliografías en inglés, francés, alemán, español, portugués, etc., también la aparición de revistas especializadas, la incorporación de la ética empresarial a los planes de estudios, la exigencia de empresas de ciertos países para que esta materia aparezca en el curriculum, la creación de Centros e Institutos de Investigación, la creación de Redes Regionales, la colaboración entre las empresas y los gobiernos en proyectos sociales, etcétera⁹³.

Por otra parte, cabe señalar también que no existe unanimidad internacional en el término a utilizar y ni tampoco en el nivel de aplicación en el que inciden las investigaciones; palabras tales como "business ethics", "Wirtschaftsethik", "Unternehmensethik", "Éthique économique", "éthique des affaires", "ética económica", "ética empresarial", "ética de los negocios" y muchas otras, a veces son utilizadas como sinónimas, pero otras veces la diferencia es crucial. El debate se centra sobre todo en la palabra "business" (negocio, empresa) y sus posibles alternativas, y sobre la palabra "ethics" (ética) y sus posibles alternativas⁹⁴.

Como ya se ha reseñado en el segundo capítulo de esta tesis doctoral, una de las principales razones de este auge de reflexión y demanda ética sobre el ámbito empresarial tiene que ver mucho con un malestar generalizado en las economías capitalistas con respecto a ciertas prácticas de algunas empresas y también a la existencia de un conflicto de normas y valores éticos. Sin embargo, este interés creciente no se ha manifestado en Norte América y en la Europa Continental en una línea de investigación conjunta –esto ha sido motivo de análisis y de comparaciones por diferentes autores- ni tampoco al diseño de modelos empresariales similares. Estas comparaciones, por la novedad del estudio, por la diversidad de lenguas en las cuales se encuentran las investigaciones y por la rapidez con la que los estudios aparecen, adolecen todavía de muchas deficiencias. No obstante

⁹³ Cf. al respecto J.L. Fernández Fernández, *Ética para empresarios y directivos*. Madrid, ESIC, 1994, pp. 37-38; L.J. Spence, "Is Europe Distinctive from America? An Overview of Business Ethics in Europe", *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, 19-23, July, Sao Paulo, Brazil, 2000.

⁹⁴ Cf. en J. Mahoney, *Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA. A comparative Study*, Londres, The Athlone Press, 1990, pp. 167-170.

algunos de los estudios muestran ya, de modo riguroso, algunas de las diferencias más importantes entre las investigaciones de la ética empresarial norteamericana y europea⁹⁵.

3.3.1. Comparación de la investigación en ética empresarial:

Norte América y Gran Bretaña versus Europa Continental

Una magnífica comparación la ofrece Georges Enderle⁹⁶ quien contrasta la investigación de ética empresarial en Norte América y Europa basándose en tres modos o categorías de análisis de la ética empresarial y en tres niveles de acción:

Las categorías que presenta para analizar los modos de comprender la ética empresarial son las siguientes:

Hablar de ética empresarial (semántica)	Está determinada por la actitud a hablar o no del tema, los términos empleados y el significado de los términos.
Actuar éticamente (práctica)	La actuación ética no tiene por qué estar relacionada con la anterior, es decir, con la semántica.
Pensar sobre ética empresarial (reflexión)	Reflexionar a nivel teórico o por razones prácticas.

En cuanto a los criterios que utiliza para analizar los diferentes niveles de acción, estos se corresponden con los niveles micro, meso y macro analizados en el capítulo anterior de esta tesis doctoral. Criterios que incluyen como se recuerda las variables de los actores que intervienen y sus intereses y motivaciones, resumidamente estos tres niveles son:

⁹⁵ Cf. al respecto por ejemplo los trabajos de L.L. Nash, "American and European Corporate ethics practices: a 1991 Survey" in J. Mahoney / E. Vallance (eds.), *Business ethics in a new Europe*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1992, pp.155-176; G. Enderle, "A comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe", *Business Ethics. A European Review*, vol. 5, nº1, 1996; H. van Luijk, "Business Ethics as a Social Institution in Europe: A search for Effective Alliances", *Report prepared for the First World Congress of Business, Economics and Ethics*, 25-28 July, Tokyo, Japan, 1996; H. van Luijk, "Business Ethics in Europe", in P.H. Werhane / R.E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1997, pp. 75-77; H. van Luijk, "Business ethics in Europe: a tale of two efforts" in R.E. Frederick (ed.), *A companion to business ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1999, pp.353-365; T.F. McMahon, "A brief history of American business ethics" in R.E. Frederick (ed.), *A companion to business ethics*, op.cit., pp.342-352; L.J. Spence, "Is Europe Distinctive from America? An Overview of Business Ethics in Europe", *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, op.cit.

⁹⁶ Cf. en G. Enderle, "A comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe", *Business Ethics. A European Review*, op.cit.

Micro Nivel	Se centra sobre la acción y toma de decisiones de la persona de modo individual, es decir, sobre lo que hace, puede hacer y lo que debería hacer.
Meso Nivel	Se centra sobre la acción y toma de decisiones de las organizaciones económicas, que pueden ser tanto firmas empresariales como sindicatos, asociaciones vecinales, etcétera.
Macro Nivel	Se centra sobre el sistema económico y sobre las condiciones económicas de la empresa, es decir, políticas, ordenes económicos, relaciones económicas y otros temas.

En cada uno de los niveles de acción se puede estudiar y analizar su semántica, sus prácticas y sus modelos o reflexiones teóricas. En este sentido, señala G. Enderle que, la base para la comparación propuesta no intenta responder a una lista de problemas éticos, sino ofrecer un marco desde el cual, los actores en los tres niveles son expuestos y forzados a tomar decisiones y acciones, individualmente y colectivamente⁹⁷.

Estos puntos de comparación pueden facilitar una comparación mejor y más profunda del estudio de la ética empresarial entre cualesquiera países y continentes que se escojan, incluso también podría ayudar para comparar las líneas de investigación llevadas a cabo por diferentes autores con vasta bibliografía publicada.

El autor explica, basándose en estas categorías y niveles de comparación, las siguientes diferencias y similitudes del estudio de la ética empresarial en Norte América y Europa Continental que se han visto corroboradas por estudios posteriores como los realizados por L. Spence⁹⁸. Los resultados que ofrece, están restringidos a un tipo

⁹⁷ Ibid., p. 6.

⁹⁸ Cf. L.J. Spence, "On Effective Interdisciplinary Alliances in European Business Ethics Research: Discussion and Illustration", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1029-1044; L.J. Spence, "Is Europe

concepción de la ética empresarial en el caso de Europa al escenario Continental aunque de gran influencia germana. Esta restricción se debe al origen del autor y a la multiplicidad de lenguas con las que se expresa la ética empresarial en Europa, realidad que como se señalaba en la introducción da lugar a una gran dificultad para este tipo de comparaciones⁹⁹.

Las diferencias en ambas corrientes o modos de entender la ética empresarial son muy significativas, por ejemplo, mientras en Europa las cuestiones de las que se prefiere hablar son las cuestiones de referentes al nivel macro, y se utilizan caminos indirectos para hablar de los vacíos éticos existentes; en Norte América se habla más públicamente de las cuestiones éticas pero tratando principalmente las cuestiones micro, cuyo uso hace más accesible hablar directamente de ética. Este modo de expresar la ética empresarial en ningún caso tiene un efecto inmediato sobre la práctica ética, es decir, una cosa es que hablen más o menos sobre ello, y otra muy distinta que esto se convierta en acción.

En segundo lugar, respecto a los niveles de acción de la ética empresarial, en Norte América trata principalmente de las cuestiones en las esferas *micro*, llevan a cabo una cantidad de cuestiones *meso*, y apenas tratan las *macro*¹⁰⁰. La diferencia aquí con Europa es muy significativa, pues los europeos enfatizan en las cuestiones *macro* y en su fundamentación tienen en cuenta algunas de las cuestiones que se encuentran en el *micro* nivel, sobre todo desde perspectivas psicológicas más que filosóficas, y sólo desde fechas muy recientes empiezan a estar interesados por las cuestiones *meso*¹⁰¹.

Por otra parte, señala que las cuestiones de la acción organizacional (*meso*) están cobrando cada vez mayor interés por parte de ambos continentes e incluso están adquiriendo terminología propia, como "ética de las organizaciones" y "ética corporativa". En este proceso Norte América lleva el liderazgo, pues es aquí donde el debate está más articulado y posee aproximaciones teóricas elaboradas (como la de stakeholder), mientras que en Europa sólo se observan tímidas iniciativas, aisladas las más de las veces.

Distinctive from America? An Overview of Business Ethics in Europe”, *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, op.cit.

⁹⁹ Esta consideración la recoge ya L.J. Spence, “Is Europe Distinctive from America? An Overview of Business Ethics in Europe”, *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, op.cit., quien trata de ofrecer una corrección de esta deficiencia.

¹⁰⁰ Cf. también H. van Luijk, “Business Ethics in Europe”, in P.H. Werhane / R.E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, op.cit., pp. 75-76.

¹⁰¹ Llega el G. Enderle a estas afirmaciones a través del estudio de las enciclopedias, con la comparación de las materias que en cada una de ellas se tratan, las entradas y los autores citados. Y también muestra como los estudios de casos tan frecuentes en Norte América son un ejemplo del fuerte énfasis que se da en este

Capítulo 3
La empresa como institución social

En tercer lugar, respecto al *interés por las cuestiones internacionales*, señala el autor que ésta no es una dimensión que permita delinear fronteras entre ambas aproximaciones de la ética empresarial, pero que sí es importante hacer notar que Europa por su vida histórica y cultural, siempre ha sido, por necesidad (los pequeños países europeos) o por coyunturas económica, por su historia de conquistas y colonial, más sensible y ha estado expuesta a los retos y desafíos de la ética internacional. Como muestra, por otra parte, la creación de la Unión Europea. Mientras que Norte América, aunque es la nación más relacionada con otros países en el nivel económico y político, al ser un país más grande se siente más autosuficiente y menos implicada con esas relaciones.

En cuarto lugar, respecto a *los espacios de libertad en cada nivel*, en ellos la dimensión ética cobra gran relevancia, pues las elecciones y acciones pueden llevarse a la práctica mediante la fuerza o sin ella. La aproximación norteamericana, enfatiza en esta libertad y responsabilidad en la toma de decisiones, por tanto, lo que se produce es una demanda de responsabilidad y proacción de los directivos puesto que las reglas del nivel del sistema económico son incapaces de determinar completamente los cursos de acción en el *micro* y *meso* nivel. Contraria a ésta, la aproximación europea, que sitúa la prioridad moral en el sistema económico y en la reflexión de las condiciones de posibilidad del mismo, se inclina en algunas ocasiones a no usar completamente los espacios de libertad existentes, o en otras a considerar que las reglas macro y micro son una cuestión de "libre moral" eficiente. Sin embargo, cada vez más se encuentran, debido los procesos derivados del neoliberalismo creciente de las instituciones políticas y económicas europeas, más reflexiones dentro del paradigma norteamericano también en Europa¹⁰².

Estas diferencias pueden ser vistas resumidas y gráficamente en el cuadro siguiente¹⁰³:

continente en el ahondamiento de la ética empresarial en el micro-nivel.

¹⁰² Cf. L.J. Spence, "Is Europe Distinctive from America? An Overview of Business Ethics in Europe", *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, op.cit., p.13.

¹⁰³ Tabla adaptada de G. Enderle, "A comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe", *Business ethics. A European Review*, op.cit., p.37.

Categoría	CRITERIO DE DIFERENCIA	NORTE AMÉRICA	EUROPA CONTINENTAL
Habla de Ética Empresarial	Semántica	Una lengua (básicamente) Alta expresividad ética	Múltiples lenguas Baja expresividad ética
	Nivel de acción	++ Micro Meso	++ Macro Micro
	Interés internacional	Menos internacional	Más internacional
	Parámetros de elección	Liberad de elección (elección sin barreras)	Restricciones para la elección (elección con barreras)
	Razones para la ética empresarial	Evitar escándalos y creación de imagen empresarial	Argumentos economicistas
Actúa en Ética Empresarial	Aplicación	Gran importancia de la orientación práctica de la ética empresarial	Débil orientación práctica
	Paradigma	Normativo – principalista (aunque no existe un único paradigma)	Ciencias sociales (aunque no existe un único paradigma)
Piensa de Ética Empresarial	Formación	Amplia aceptación en las escuelas de negocios; empezando a integrarse en los curricula	Empiezan a realizarse esfuerzos, no existe plena aceptación e integración
	Iniciativas cooperativas	Uso amplio de códigos de conducta; programas de formación ética, oficinas éticas, etcétera.	Comienzan a implantarse y desarrollarse bastantes códigos éticos, algunas iniciativas comunitarias a nivel de formación y no hay oficinas éticas
	Papel de los éticos	Enseñanza de futuros directivos, investigación orientada más hacia la resolución de problemas y de orientación práctica, incremento de actividades de auditoria	Enseñanza en diferentes ámbitos de grado y postgrado; su investigación está menos orientada a la práctica y más a ofrecer marcos de reflexión. Algunas acciones de consultoría se están iniciando

3.3.2. Dos modelos de empresa

Esta comparación entre los dos modelos del desarrollo de la disciplina de la ética empresarial en la Europa continental y en los Estados Unidos y los países anglosajones, especialmente Gran Bretaña y Australia, ha inspirado los objetivos de diferentes investigaciones para tratar de explicitar las semejanzas y diferencias que tras ellos existen respecto al concepto de empresa que utilizan. Y si esa diferente concepción no es tanto de percepción o construcción teórica, sino de propio sustrato de la realidad sobre la que tienen que trabajar los éticos en su reflexión.

En este sentido, por ejemplo, diferentes teóricos señalan las diferencias que existen en el trasfondo tanto de las investigaciones como del modo de gestionar y administrar las organizaciones. Dicho en otras palabras, las distancias que en términos de reflexión y de práctica se han establecido entre la empresa la Europa Continental y en Estados Unidos, distancias que tienen su origen en las diferencias culturales e históricas que han marcado el desarrollo de sus empresas y de su sistema económico. Es decir, aunque es el sistema económico capitalista (macro) el que se encuentra a ambos lados del Atlántico su manifestación es algo distinta tanto al nivel de sistema (macro) como de modelo empresarial (meso). Esta tesis ha sido defendida, con gran claridad por M. Albert en su libro *Capitalismo contra capitalismo*¹⁰⁴, quien afirma que existen dos modelos dentro del propio sistema capitalista, a los que denomina modelo neoamericano o anglosajón (al de Estados Unidos y Gran Bretaña) y modelo renano (en el que incluye a la Europa continental y a Japón) de capitalismo bajo los que se encuentran dos concepciones de empresa. A continuación se da cuenta de las características que distinguen a ambos modelos.

El primer modelo, el *modelo neoamericano* se caracteriza por una mayor estima por el éxito individual y el beneficio financiero a corto plazo. Mientras que el segundo modelo, el *modelo renano* de empresa valora más el éxito colectivo, el consenso y la inquietud a largo plazo¹⁰⁵. Es decir, se está en presencia de dos formas de entender la actividad o praxis empresarial en sus tres niveles, micro, meso y macro y según este autor estos dos modelos están en plena lucha por mostrar cuál de los dos es a la vez el más justo y eficaz. Con estas palabras lo reseña:

¹⁰⁴ M. Albert, *Capitalismo contra capitalismo*, Barcelona, Paidós, 1991, 2ª.ed. 1993.

Capítulo 3
La empresa como institución social

“Dos sistemas de valores opuestos sobre el lugar del hombre en la empresa, el lugar del mercado en la sociedad y el papel del orden legal en la economía internacional. Nos quejábamos, desde el fin de las ideologías, de carácter de debates. No vamos a ser decepcionados”¹⁰⁶

Y como temas que diferencian de fondo en el enfrentamiento entre estos dos modelos en los tres niveles mencionados se encuentran, por una parte, la perspectiva de largo / corto plazo que posee cada uno de los modelos de empresa¹⁰⁷ y, por otra parte, la pluralidad de grupos de intereses que contempla, que en modelo renano es normalmente de dos grupos de intereses enfrentados (trabajadores / propietarios) y en el modelo neoamericano es un concepto plural de intereses implicados en la empresa (stakeholders) que la empresa tiene que *equilibrar* en su propio beneficio¹⁰⁸. Gráficamente podría mostrarse así:

Modelo neoamericano	Modelo renano
→ Visión de corto plazo de los beneficios empresariales.	→ Visión de largo plazo.
→ Concepto plural de empresa como grupos de intereses que la empresa tiene que <i>equilibrar</i> en su propio beneficio cortoplacista.	→ Concepto <i>dual</i> de empresa, trabajadores y empresarios en permanente conflicto.

El corto plazo del modelo empresa neoamericano se aprecia en seis evidencias¹⁰⁹. En primer lugar, la dependencia que tiene la empresa del mercado financiero, quien exige de la empresa que cotiza en bolsa que produzca *enseguida* una rentabilidad máxima de sus fondos propios, generando por ello una tendencia *corto placista* en ellas, además de una ‘tiranía’; como afirma Albert, “la lógica financiera se opone claramente a la lógica industrial”. En segundo lugar, se observan acciones de

¹⁰⁵ Cf. Ibid., p. 24.

¹⁰⁶ Ibid., p. 25.

¹⁰⁷ Cf. Ibid., p.66.

¹⁰⁸ Cf. Respecto a los modelos de empresa A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994, pp. 129ss; D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *La rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., p.245ss.

¹⁰⁹ Cf. M. Albert, *Capitalismo contra capitalismo*, op.cit., pp.72-81.

Capítulo 3
La empresa como institución social

‘traición’ y estrategias de defensa basadas en el propio interés, lejos de buscar intereses comunes se busca el conocimiento de los intereses de los demás para poder beneficiarse y cubrirse las espaldas. En tercer lugar, la empresa no es una empresa de propietarios, sino un conjunto de acciones que puede gestionar cualquier profesional al que se le contrata y despide con gran facilidad, tratándosele en la mayoría de las ocasiones como simple mercancía. En cuarto lugar, la ganancia ha dejado de ser considerada dependiendo de las circunstancias como el bien externo de la empresa, es decir, que se considera que en ciertas ocasiones incluso la ganancia debe ser sacrificada porque puede debilitar a la empresa, castigar la economía o entorpecer el desarrollo. Por tanto, se maneja la posibilidad que una empresa deba aceptar sufrir pérdidas antes de obtener los primeros beneficios aunque sea a costa de vender a precios ‘demasiado bajos’ para vencer a la competencia y ganar cuotas de mercado. En quinto lugar, la economía de este modelo nunca ha elaborado políticas industriales y comerciales a largo plazo para conquistar o reconquistar mercados, convirtiéndose por ello en una economía fantasma y donde el espíritu emprendedor y de riesgo es cada vez menor; además de una política de recursos humanos basada en una mano de obra poco estable. En sexto lugar, los valores sobre los que han asentado la empresa es la del dinero ni siguiera la de la ley del dinero.

Por su parte, el largo plazo al que tiende el modelo renano¹¹⁰, se puede apreciar en primer lugar, en su tendencia y deseo de generar un empleo estable que garantice la un mejor servicio. En segundo lugar, en su percepción de la empresa como una comunidad de intereses entre los diferentes componentes de la empresa, por una parte, y entre la empresa y su clientela, por otra. En tercer lugar, los valores sociales en los que normalmente se asienta son la confianza recíproca, la estabilidad de las relaciones estrictamente contractuales y la fidelidad del cliente. Por ejemplo, se considera que la infidelidad del cliente produce un costo global en la empresa y en el sector de actividad. En cuarto lugar, por un dinamismo de su sistema económico manifiesto en, por un lado, la atención a la calidad de los productos derivada de su inversión en máquinas, equipamientos, métodos de administración modernos y un mínimo consenso entre los agentes que trabajan en producción; por otro lado, en la importancia de la formación en

¹¹⁰ Cf. *Ibid.*, pp.82-94.

sus empresas que incluye aprendizaje y formación continua; y por último, en los esfuerzos de investigación, desarrollo e innovación aceptados por las empresas.

Las ventajas del modelo del largo plazo renano según M. Albert son mayores que las derivadas del modelo de corto plazo neoamericano, tanto en el aspecto de eficacia económica como de justicia social. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha producido un retroceso del modelo renano frente al neoamericano en ese pulso. Los motivos son múltiples, pero los más importantes son que el modelo renano ha perdido el consenso sobre alguno de sus pilares como son la primacía de lo colectivo sobre los intereses individuales, el potencial de los sindicatos y las asociaciones y el modo de administración de las empresas¹¹¹, mientras que el modelo neoamericano se ha apoyado desde los años 80 en una gran capacidad de publicidad de los valores personales e individuales a través de diferentes medios, y también ha desarrollado una reflexión profunda de los modelos de excelencia y de los valores y normas para la actuación de sus empresas, especialmente en el nivel micro y marco, a través de la reflexión de la ética empresarial norteamericana¹¹².

Las diferencias señaladas entre la ética empresarial norteamericana y de Europa continental así como las dos modelos que se dibujan en la praxis empresarial en estas dos áreas neoamericana y renana apunta a una serie de consecuencias o recomendaciones para el futuro tanto de la investigación como de la enseñanza de la ética empresarial. A continuación se aportan unas breves notas al respecto.

Por lo que respecta a la enseñanza de la ética empresarial, ésta en los Estados Unidos no sólo se encuentra incluida en los sistemas de enseñanza curricular en la enseñanza superior sino que también es, hoy por hoy, de obligada inclusión en todos los sistemas de enseñanza continuada y de postgrado para los futuros profesionales en instituciones empresariales.

Pero más que su implantación, que tiene motivos histórico-temporales, lo que más distingue la enseñanza de la ética empresarial en ambos continentes es la tradición del conocimiento del que parten. En Norteamérica esta enseñanza proviene de la tradición y reflexión de los ámbitos de la administración y dirección de empresas, dando lugar a una forma de enseñar la ética empresarial centrada en el *qué es ser ético en los negocios o en la empresa*. Mientras que por su parte, la enseñanza de ética empresarial en Europa proviene

¹¹¹ Cf. *Ibid.*, pp.157ss.

Capítulo 3 *La empresa como institución social*

de una reflexión que se desarrolla desde las ciencias sociales y en este sentido se centra más en la consideración y pregunta de *qué es ética empresarial*¹¹³.

Una reciente publicación sobre la enseñanza de la ética empresarial en ocho escuelas de negocio europeas¹¹⁴ muestra que existe una diversidad de enfoques teóricos y prácticos así como de temas que estas escuelas tratan. Por ejemplo, son tres los enfoques de enseñanza que se presentan: un enfoque de sociología de las organizaciones¹¹⁵; otro enfoque de ética aplicada entendida como casuística, es decir, que implican el conocimiento de las teorías éticas normativas para luego trabajar con casos tratando de aplicar los principios derivados de la teoría ética¹¹⁶; y un tercero, centrado en la rentabilidad de los aspectos éticos para la empresa o lo que es lo mismo orientados a las cuestiones sociales¹¹⁷.

Los retos que se derivan para la enseñanza y la investigación se podrían plantear, a mi juicio, bajo tres epígrafes¹¹⁸. En primer lugar, ante la complejidad de los problemas a que tiene que hacer frente la ética empresarial, uno de sus retos es el de equilibrar el estudio en los tres niveles en los que se da la toma de decisiones y la acción humana. Quizás el impulso de estudios de investigación exhaustivos de casos prácticos o

¹¹² Cf. *Ibid.*, pp.183ss.

¹¹³ Cf. L.J. Spence, "Is Europe Distinctive from America? An Overview of Business Ethics in Europe", *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, op.cit., p.9.

¹¹⁴ Cf. L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998.

¹¹⁵ Cf. en ESADE – España ver J.M. Lozano, "From teaching to learning of Business Ethics in Barcelona" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, op.cit., pp. 47-58.

¹¹⁶ En Copenhagen business School – Dinamarca, Rotterdam School of Management-Holanda, HEC School of Management - Francia, University St. Gallen – Suiza ver en P. Pruznan, "Theory and practice of Business Ethics in Denmark" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, op.cit., pp.1-16; n°. Hofstra / L. Kloosterman, "Polder ethics: Business Ethics in the Netherlands" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, op.cit., pp.25-32; Y. Pesqueux, "Business Ethics in France: Comment faire sans philosophie?" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, op.cit., pp. 33-46; P. Ulrich / T. Maak, "Integrative Business ethics – A critical approach in St. Gallen" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, op.cit., pp. 59-74.

¹¹⁷ En Stockholm School of Economics – Suecia, University of economics – Praga y University of Economic Sciences – Budapest. H. de Geer, "Business Ethics at the Stockholm School of Economics" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, op.cit., pp.17-24; L. Nemcova, "Business Ethics at the University of Economics in Prague" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, op.cit., pp. 75-80; L. Zsolnai, "Establishing Business Ethics in Budapest" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, op.cit., pp.81-88.

¹¹⁸ Cf. E. González, "La ética aplicada a la empresa: aportaciones de la business ethics norteamericana" en E. Casaban i Moya (ed.), *Actes del XIIIè Congrés Valencia de Filosofia*, Valencia, 1998, pp.324-325.

Capítulo 3
La empresa como institución social

reflexiones sobre temas de ética empresarial no se puede llevar quizás al mismo tiempo en los tres niveles, pero sí que se puede al menos incluir siempre referencias a las posibles implicaciones para el resto de los niveles. Por otra parte, las cuestiones organizacionales - nivel meso- son un desafío para la ética empresarial y también para la enseñanza. Algunos autores como Weiss¹¹⁹ y Mahoney¹²⁰, señalan que no sólo es deseable, sino también necesario que la mirada ética se centre de inmediato en *la identificación, reconocimiento e implementación conjuntamente con otros miembros de la compañía de sus responsabilidades corporativas hacia todos sus otros grupos de intereses*¹²¹.

En segundo lugar, el estudio de los intereses de los grupos de intereses y de las responsabilidades de la compañía hacia la sociedad en la cual ella opera y de la cual depende es un aspecto de la ética empresarial que necesita de mayores investigaciones, pero sobre todo de su enseñanza a los futuros directivos, quienes se tendrán que enfrentar con sociedades cada vez más globales.

Y, en tercer lugar, ante las diferencias existentes entre las dos aproximaciones a la ética empresarial, la europea y la norteamericana, la interacción y la comunicación entre ambas debería ser más fluida, porque tienen muchas cosas que enseñarse y aprender la una de la otra, tanto en el nivel de la reflexión (pensar) como de la práctica (actuar) desarrollados en ambos continentes.

Desde mi punto de vista, la teoría o metodología de *stakeholders* que ha conocido su desarrollo en paralelo a este proceso de reflexión y acción recoge potencialmente las ventajas de una visión del largo plazo tal y como las entiende el modelo renano, pero manteniendo el concepto plural de empresa. Es decir, se mantiene que en el proyecto empresarial confluyen numerosos intereses y que para el mantenimiento a largo plazo y para lograr la legitimidad de tal proyecto empresarial es necesario *tener en cuenta* todo esos intereses no sólo de modo estratégico o cortoplacista. Es en este sentido en el que un enfoque de Stakeholder parece presentar una gran potencialidad para el desarrollo de una ética empresarial integrativa siempre y cuando se sepa enmarcar su propuesta en un marco de reflexión ética tal y como se propuso en el capítulo segundo. Esta es la hipótesis de trabajo de esta tesis doctoral, que

¹¹⁹ Cf. en J.W. Weiss, *Business ethics. A managerial stakeholder approach*, California, Wadsworth Publishing Company, 1994, pp. 20-22.

¹²⁰ Cf. J. Mahoney *Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA. A comparative Study*, op.cit., p. 178.

¹²¹ Cf. *Ibid.*, p. 178.

Capítulo 3
La empresa como institución social

el enfoque de stakeholder permitirá desarrollar el principio ético discursivo, es decir, que servirá de puente metodológico para su desarrollo práctico. Con este propósito en mente el resto del presente bloque tratará con detenimiento este enfoque metodológico.

Capítulo 4

La metodología de Stakeholders

En el capítulo anterior se ha argumentado que el modelo de empresa más acorde con el principio de la ética empresarial dialógica es aquel que se fundamenta en la idea básica que mantiene que la empresa es una actividad cooperativa con un fin social que alcanzar y que se apoya en tres tipos de capitales (físico, humano y social). Además, también se ha visto que existen dos tradiciones o comprensiones de la empresa, bastante distintas en el modo de entender quiénes tienen que beneficiarse de tal fin social así como de la visión a largo o a corto plazo del proyecto empresarial.

En este capítulo se realizará una aproximación al modelo de empresa plural que se presenta en el espacio del capitalismo neoamericano y que se aglutina bajo la denominación de enfoque plurales de empresa o metodología de stakeholders. Con este estudio se pretende explorar las posibilidades que ofrece este modelo de empresa como metodología para mediar o interpretar el principio empresarial ético discursivo en el espacio de la práctica empresarial, principio explicitado en el segundo capítulo. Es decir, la finalidad de este capítulo es intentar explicar las posibilidades que posee la metodología de *stakeholders* para desarrollar una ética empresarial en el nivel meso u organizacional de la empresa, sin descuidar su relación con las cuestiones del nivel micro y macro.

Con este objetivo, en primer lugar se dará cuenta de los supuestos básicos del *enfoque de stakeholders* así como las preguntas y cuestiones que desde este enfoque se han tratado de responder y gestionar en la teoría y en la práctica de la empresa. En este sentido se explicará el origen y definición del término stakeholder, sus supuestos básicos y las dos perspectivas básicas desde las que se ha desarrollado esta metodología (4.1). En segundo lugar, el capítulo se centrará en la dimensión analítica de la metodología, reseñando tanto su función como las propuestas acerca de la clasificación de los stakeholders que se han

realizado hasta el momento (4.2.). En tercer lugar, será objeto de estudio la dimensión estratégica de la *metodología de stakeholders*, que permitirá mostrar el modo en que las empresas planifican y deciden sus relaciones con respecto a los diferentes grupos de interés y el tipo de criterios que normalmente se han propuesto desde el uso estratégico de la metodología (4.3.). Y, en cuarto lugar, se realizará una síntesis de las aportaciones que este enfoque de empresa y gestión puede aportar para el desarrollo de una ética empresarial integrativa; esta síntesis llevará a reclamar la necesidad de una dimensión normativa para el enfoque y la definición de la responsabilidad moral corporativa desde una perspectiva postconvencional que de alguna forma escapa a este modelo de empresa (4.4.).

4.1. Cuestiones introductorias de la metodología

Desde mediados de los años ochenta el enfoque de stakeholders ha ganado una gran popularidad tanto entre los teóricos como entre los prácticos de la empresa. El interés que ha despertado está vinculado principalmente al modelo de empresa plural y dinámica que propone. Desde sus primeras definiciones este enfoque ha sido utilizado para describir las relaciones de la empresa con su entorno, pero también para generar estrategias o guías de acción para la empresa moderna. En los dos primeros puntos de este apartado se analizarán los supuestos y premisas básicas del enfoque a través de una aproximación a su origen y definición, apuntando una definición propia de stakeholder (4.1.1. y 4.1.2.), para en el último punto mostrar de modo sistemático las cuatro tesis centrales del enfoque (4.1.3.).

4.1.1. Origen y definición del término

La variedad de definiciones del concepto de *stakeholder* al uso, así como los matices que se presentan en la bibliografía es, a mi juicio, una de las razones principales por las que el término aún no ha recibido una traducción en las diferentes lenguas. Es decir, los estudiosos de la metodología, en general optan por definir el término al principio de sus investigaciones para dejar asentada la definición del mismo y luego poder utilizar el vocablo *stakeholder*. Esto ha dado lugar a la introducción de muchos matices referidos al término que constituyen uno de los rasgos característicos del término.

En cuanto a su origen, el concepto *stakeholder*, está vinculado desde su aparición a una nueva concepción de la organización empresarial que empezó a fraguarse en las décadas de 1950 y 1960 en los Estados Unidos. Según T. Tuleja:

“La exigencia de incrementar beneficios era adecuada en una economía que se estaba desarrollando; en una economía madura cuyos protagonistas han aprendido a suavizar, cuando no a eliminar, las incertidumbres del libre mercado, han surgido en la empresa las actuales exigencias (claims) que

suponen obligaciones que sobrepasan la consecución de beneficios”¹.

Como se puede apreciar en el texto citado, su origen está vinculado a la exigencia de la sociedad norteamericana, en las décadas de los 50 y 60, de considerar algo más que beneficios económicos por parte de las empresas. Se requería y reclamaba a la empresa que fuera más allá de la búsqueda de una buena y saneada cuenta de resultados e incluyese en su modo de funcionar también unos beneficios no ya de tipo económico sino social. Por ejemplo, la sociedad, a través de diferentes asociaciones y movimientos de los derechos civiles, reclamaba y pedía que una vez conseguida la reducción de la incertidumbre y alcanzada cierta estabilidad de las empresas en los mercados y cuantiosos beneficios, que esos beneficios de los accionistas y propietarios llegaran de ‘algún modo’ al resto de la sociedad. Esta reclamación no implicaba normalmente la solicitud de reducción de precios o de donaciones a la ciudad, que también podría ser el caso, sino que lo que se pedía era un cambio de *actitud* de los empresarios para que reconocieran, además de la obligación de obtener beneficio económico para los accionistas, su obligación o responsabilidad de generar beneficio social para los grupos que apoyaban o garantizaban la existencia de sus empresas, mediante el trabajo, la compra de sus productos, el respeto por las leyes del mercado, etcétera².

Tras esta reclamación se encuentra una forma de entender la empresa en aquel momento novedosa, fundamentalmente porque entiende las relaciones empresariales de un modo amplio y no reducido a los trabajadores y empresarios, sino que incluye la relación empresarial con todos aquellos grupos que *permiten que la empresa siga siendo viable y que siga teniendo una cuenta de resultados saneada*. La noción que nace durante estas décadas no incluye únicamente al capital y al trabajo, por utilizar terminología conocida, sino a un número mayor de grupos y, por tanto, no se corresponde con un modelo dual de empresa, característico del modelo renano como ya se vio, sino un concepto plural de empresa³.

¹ T. Tuleja, *Más allá de la cuenta de resultados*, Barcelona, Plaza & Janés, 1987, p.58.

² Cf. R. Davis / R.L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, London, MacGraw-Hill, 1975, 3ed., p. 259ss; T. Tuleja, *Más allá de la cuenta de resultados*, Barcelona, Plaza & Janés, 1987, p. 58ss.

³ Al respecto de la relación entre el nacimiento del neologismo *stakeholder* y este cambio de concepción cabe destacar las obras de R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984, pp. 31ss; A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co., 1989, 2 ed., 1993, pp. 59-60, J.W. Weiss, *Business*

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

El nacimiento del término *stakeholder*, neologismo anglosajón que ha sido traducido comúnmente como “grupos de intereses”⁴, está relacionado con dos tipos de metáforas que tienen como objeto común explicar que en la empresa no sólo existe una responsabilidad hacia los accionistas sino también hacia otros grupos.

La primera de las metáforas se encuentra en los trabajos de R.E. Freeman y K.E. Goodpaster⁵. Estos autores atribuyen el nacimiento del término a una invención en la década de los 60 que respondía a un juego de palabras que pretendía hacer ver a la dirección de empresas que en las organizaciones existían un gran número de intereses en juego y no sólo los de los accionistas y propietarios y los trabajadores. Esta metáfora consistía en un juego intencionado con la palabra *stockholder* -accionista- para significar que hay otras partes que tienen un interés en la toma de decisiones de la empresa moderna⁶.

Freeman afirma que este juego de palabras fue utilizado por primera vez en un memorando interno del Institute Research Stanford (actualmente SRI International, Inc.) concretamente en el año 1963⁷. Esta institución utilizaba el concepto de *stakeholder* como un modo de atribuir a la empresa responsabilidades ante todos los grupos “sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir” y, no únicamente hacia los accionistas (stockholders)⁸.

El nuevo término, quería mostrar a los directivos y gerentes de empresas un novedoso concepto de empresa que tenía como argumento principal el hecho de que sin

Ethics. A managerial Stakeholder Approach, Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 1994, especialmente el primer capítulo y T. Tuleja, *Más allá de la cuenta de resultados*, op.cit., p.58. Respecto al concepto de Stakeholder como modelo plural de empresa R. Molz, “The theory of pluralism in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Empirical Test”, *Journal of Business Ethics*, vol.14, 1995, pp.789-804.

⁴ Si bien ésta ha sido la traducción habitual realizada en casi todas las lenguas, literalmente la traducción del término sería “depositarios de una apuesta” como señalan T. Tuleja, *Más allá de la cuenta de resultados*, op.cit, pp. 60-61 y J.L. Fernández Fernández, *Ética para empresarios y directivos*, Madrid, Esic Editorial, 1994, p. 141. Cabe destacar también que autores como T. Tuleja, *Más allá de la cuenta de resultados*, op.cit, pp. 60-61 han preferido traducir el término por “base ampliada” como veremos más adelante esta traducción obedece a una de las metáforas con las cuales está vinculado el nacimiento del concepto de Stakeholder.

⁵ Cf. R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit, pp. 31-32 y K.E. Goodpaster, “Business Ethics and Stakeholder Analysis” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979, 4ª ed. 1993, p. 85.

⁶ Cf. K.E. Goodpaster, “Business Ethics and Stakeholder Analysis” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., p. 85.

⁷ Cf. R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit, pp. 31-32 y N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, New Jersey, Prentice-Hall- Englewood Cliffs, 1982, 2ª ed. 1990, p. 40.

⁸ Cita del memorando emitido por el SRI extraída de R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit, p.31.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

entender las necesidades, demandas y opiniones de estos grupos de *stakeholders*⁹ era muy difícil, tanto en el entorno interno como externo de la empresa moderna, formular políticas, estrategias u objetivos que tuviesen un éxito asegurado a corto, medio y largo plazo.

La elección del término *stakeholder* tiene que ver con la relación fónica y semántica que poseen las dos palabras *stakeholder*, literalmente “*depositario de una apuesta*”, y *Stockholder*, que significa accionista¹⁰. Con esta relación fónica se pretende evocar que en la empresa existen múltiples “depositarios”, múltiples grupos relacionados con la empresa y ante los cuales la empresa tiene una responsabilidad. En este sentido T. Tuleja señala que “en el mapa corporativo de hoy es imposible eludir el modelo de base ampliada”¹¹. Entendiendo por “modelo de base ampliada” una concepción de empresa en la cual sus propietarios, trabajadores, consumidores, comunidad local, sociedad en general y competidores tienen unos intereses más o menos similares en la organización y que esos intereses son legítimos¹².

La *segunda metáfora* con la que se asocia el origen del término está relacionada con la imagen del jugador de *póquer*. Cualquier “jugador” posee o tiene unas cartas o intereses en el juego, y cuando entra en la partida, el jugador está apostando o arriesgando algo. A este respecto señala K.E. Goodpaster: “*Cualquiera con un interés en el juego es cualquiera que juega y coloca algún valor económico en riesgo*”¹³. A mi juicio, y aunque esta sea una de las intuiciones básicas que suele desprenderse de los analistas del enfoque de stakeholders, no solamente son intereses económicos los que pueden estar en juego o que poseen valor económico, pues por ejemplo, el interés de ser *tratado con dignidad en la empresa*, es un interés que tiene el trabajador como se está viendo actualmente bajo la reflexión del denominado *acoso*

⁹ El SRI incluyó en 1963 como grupos a considerar dentro del término global a los: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, prestamistas y sociedad. Más adelante volveremos sobre este tema de clasificaciones de los Stakeholders.

¹⁰ Cf. al respecto de esta metáfora T. Tuleja, *Más allá de la cuenta de resultados*, op.cit., especialmente el tercer capítulo, pp. 57-67.

¹¹ *Ibid.*, p. 60.

¹² La pregunta acerca de la legitimidad de los intereses de los stakeholders en la empresa ha sido trabajada por diferentes autores desde una perspectiva crítico-discursiva de la legitimidad de los intereses ver D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.229-255; D. García Marzá, “Mujer y entorno empresarial”, *Papeles de ética economía y dirección*, nº4, 1999, pp.49-64.

¹³ K.E. Goodpaster, “Business Ethics and Stakeholder Analysis” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., p. 85.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

moral, y ese interés no puede traducirse en valor económico¹⁴. Dicho de otro modo, al hablar de los intereses en la empresa, no son sólo los intereses económicos los que están en riesgo, sino también otra clase de intereses¹⁵.

Mediante estas dos metáforas se observa que el concepto de *stakeholder* implica primero, que la actividad de cualquier organización empresarial – en definitiva, su buen o mal funcionamiento y también su éxito y competitividad – depende de numerosos grupos (*stakeholder approach*), y no sólo de los accionistas o propietarios (*stockholder o shareholder approach*). Segundo, que estos grupos tienen o poseen intereses relacionados directa o indirectamente con la empresa, puesto que son “depositarios de una apuesta”¹⁶. La pregunta acerca de lo que se “apuestan” o “se juegan” estos grupos de intereses en la actividad empresarial apunta que no son sólo intereses individuales o subjetivos, sino que también son o pueden ser intereses grupales e incluso universalizables. En esta línea, a lo largo de esta tesis doctoral se entenderá que un *interés* es cualquier demanda o expectativa que un *stakeholder* puede tener o elevar frente a la empresa y que tienen que ver con sus posesiones, con sus derechos, con la satisfacción de sus necesidades a largo plazo, etcétera¹⁷.

En resumen, el concepto de *stakeholder* es bastante complejo, en él se incluye una relación que va en dos direcciones; la empresa depende de los *stakeholders* y la satisfacción o respeto de los intereses, derechos o propiedades de los *stakeholders* está en juego en la actividad empresarial, por ende, dependen de ella. En este sentido se pone de relieve una doble relación que se entabla entre la empresa como organización social

¹⁴ Cf. Sobre el *acoso moral* H. Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Éditions du Seuil, 1996; M.F. Irigoyen, *El acoso moral el maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Barcelona, Paidós, 1999.

¹⁵ Cf. G. Morgan, *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-ma, 1990, pp. 135ss; D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina, *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp.229-255; D. García Marzá, “Mujer y entorno empresarial”, *Papeles de ética, economía y dirección*, op.cit., pp.49-64;

¹⁶ Cf. al respecto J. L. Fernández Fernández, *Ética para empresarios y directivos*, op.cit, p. 141; para la defensa del concepto de *stakeholder como aquel que invierte o se juega un interés* ver A. Etzioni, “A Communitarian Note on Stakeholder Theory”, *Business Ethics Quarterly*, October 1998, vol.8, nº4, p.682.

¹⁷ Otros autores como Carroll afirman que “aquellos” que pone en juego un *stakeholder* cabe dentro de tres categorías diferentes: intereses, derechos y propiedad. En cuanto a *interés* entiende que éste lo es “cuando una persona o grupo podría ser afectada por una decisión, ésta tiene un interés en la decisión”. La categoría de derechos la divide en *derecho legal* que lo define como aquella relación en la que existe una reclamación legal y, *derecho moral* definido como “aquellas situaciones en las que una persona o grupo opina que tiene un derecho moral para ser tratado de una determinada forma o para tener un determinado derecho particular protegido”. Y la *propiedad* la define en términos de poseer un título legal que convierte

y sus diferentes *stakeholders*. Diferentes autores han intentado atrapar esta riqueza conceptual en una definición. Esta tarea no ha sido fácil, pues cualquier intento de definir suele ser insatisfactorio. Sin embargo, un estudio de la evolución del término a partir de sus definiciones permitirá comprender la riqueza que tiene como un nuevo enfoque de análisis y gestión de la empresa. Además este estudio ofrecerá algunas pistas acerca de la relación entre el concepto de empresa, de teoría ética y de un modelo de ética empresarial integrativo.

4.1.2. Atrapando la complejidad: la definición de *stakeholder*

Cronológicamente, la primera definición de *stakeholder* se encuentra en el memorando que el SRI (Stanford Research Institute) de 1963 elaboró sobre el concepto de empresa. Este instituto de investigación definió el concepto de *stakeholder* como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”¹⁸.

Con esta definición se apunta la característica central del modelo de empresa que subyace al enfoque de *stakeholder*, que es la de afirmar que la empresa no está configurada sólo por uno o dos grupos de intereses sino por muchos grupos de los que depende su supervivencia y largo plazo. Y esta es el rasgo que diferencia los enfoques clásicos de empresa centrados en el accionista o propietario (*stockholder o shareholder approach*) y los enfoques pluralistas de empresa centrados en los diferentes *stakeholders* de la empresa (*stakeholder approach*)¹⁹.

Las diferencias fundamentales de ambos modelos de empresa se pueden resumir del siguiente modo. El modelo de empresa centrado en el accionista se basa en la teoría neoclásica y básicamente afirma que la empresa es y debería ser dirigida siguiendo los intereses de los accionistas. La racionalidad en este enfoque es la maximización del beneficio económico o del valor de las acciones; así pues cualquier acción se justifica si

al grupo o individuo en propietario de algo. Ver A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit., p.61.

¹⁸ Cita del memorando emitido por el SRI extraída de R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit, p.31.

¹⁹ Cf. Para una comparación sistemática de las tesis y supuestos básicos de ambos enfoques J.J. Brummer, *Corporate responsibility and legitimacy. An Interdisciplinary Analysis*, New York, Greenwood Press, 1991, pp.144-164; VV.AA., “The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory”, en *Business*

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

está basada en razones que apuntan al incremento del valor económico de la empresa. La teoría o metodología de stakeholders, por su parte, es un intento de integrar en una sola teoría o metodología la idea básica de que la empresa tiene una responsabilidad - que da lugar a obligaciones concretas- frente a diferentes públicos o grupos donde están incluidos por ejemplo los accionistas, los clientes, los trabajadores y los directivos. Mantiene que la empresa tiene esa responsabilidad porque los *stakeholders* tienen intereses (exigencias o demandas subjetivas) *legítimos* referentes, por ejemplo, a la seguridad del producto, a la no-discriminación en el puesto de trabajo, a la protección del medioambiente, etcétera.

Tras esta sucinta exposición de la distinción entre un enfoque de dirección o de empresa centrado en los propietarios o en los stakeholders, se puede apreciar mejor que la definición que se ha expuesto presenta cierta deficiencia o es incompleta en dos sentidos. Por una parte, únicamente pone de relieve la necesidad que tiene la organización de conseguir apoyo de otros grupos de intereses para desarrollar su actividad, pero no pone de manifiesto la importancia que tiene, ni la riqueza que otorga, una empresa a los *stakeholders*. Es decir, no considera que la empresa puede y de hecho incidir de modo positivo o negativo sobre los intereses o expectativas de los *stakeholders*. Por otra parte, no ofrece ningún significado acerca de qué es lo que aporta cada una de las partes en relación.

Estas deficiencias conducen a una de las formulaciones de *stakeholders* más utilizada en la actualidad y que se ha convertido en un clásico dentro de la literatura de *stakeholders*. Esta es la definición que ofrece Freeman de *stakeholders* del siguiente modo:

*“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”*²⁰

En esta definición se incorpora el sentido de “apoyo” de los grupos hacia la empresa que indicaba el SRI, pero de un modo mucho más concreto, pues hace hincapié ya no en el éxito, pudiendo éste ser muy abstracto, sino en los objetivos, decisiones o políticas de la empresa. Así, en mi opinión, esta definición va más allá del stakeholder como grupo de ‘apoyo’ pues, por un lado, en este “poder afectar o ser afectado” no se

& Society , vol.33, nº1, 1994, pp.95-98; G. Moore, “Tinged shareholder theory; or what’s so special about stakeholders” en *Business Ethics: A European Review*, vol.8, nº2, 1999, pp.117-127.

²⁰ R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit, p.24.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

incluye sólo la relación en un sentido, sino en un sentido bidireccional que tiene en consideración tanto el resultado final de la empresa – los objetivos –, como los medios o estrategias que se utilizan para lograrlo – las estrategias y políticas -. Por otro lado, en esta definición los *stakeholders* no son sólo sujetos que facilitan o entorpecen la actividad empresarial, sino que también la empresa se ve como un grupo que puede ayudar o entorpecer el logro de sus intereses, derechos o propiedades. Con estas palabras interpreta a hora A. B. Carroll el significado de *stakeholder*:

*“Un stakeholder es un individuo o grupo que afirma tener una o más clases de intereses en una empresa. En el momento en el que los Stakeholders pueden ser afectados por las acciones, decisiones, políticas o prácticas de la organización”*²¹.

La aplicación de este concepto a la gestión de las empresas se ha llevado a cabo normalmente en tres terrenos: en la planificación de la empresa, en la dirección estratégica de las compañías y en la definición de la responsabilidad social de las organizaciones²². Por ejemplo Dill en 1973 señala que el concepto de *stakeholder* tiene una posición central en la planificación de la empresa con estas palabras:

*“Por mucho tiempo, nosotros habíamos asumido que las posiciones y la iniciativa de los stakeholders podrían ser tratadas como externalidades de una planificación y dirección estratégica. El movimiento hoy es desde la influencia de los stakeholders”*²³

Cabe señalar que el desarrollo de este concepto en la gestión empresarial ha generado un debate sobre el uso instrumental o normativo de la teoría que ha permitido sacar a la luz las cuestiones éticas y pretensiones morales más relevantes que subyacen a esta propuesta de empresa plural²⁴.

²¹ A. B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit., p.60; También Evan y Freeman definen en el mismo sentido a un Stakeholder “Los Stakeholders son aquellos grupos quienes tienen un interés en o reclamación sobre la compañía” W.M. Evan / R.E.. Freeman, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., p. 75.

²² El modo en que el enfoque de stakeholders ha sido utilizado la definición de la responsabilidad social de la empresa será objeto de estudio en el capítulo quinto (siguiente) de esta tesis doctoral.

²³ W.R. Dill, “Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in kibitzen’s world” in *Long Range Planning*, 1975, pp, 57-63 citado por R.E. Freeman / D.L. Reed, “Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance” in *California Management Review*, op.cit., pp. 88-106.

²⁴ Cf. acerca de los términos en los que se plantea el debate K.E. Goodpaster, “Business Ethics and Stakeholder Analysis” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., pp. 85-93; A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit.; T. Donaldson / L.E.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

A mi juicio, se descubre uno de los puntos clave de esta tesis doctoral, que tiene que ver con la cuestión de fondo de si este concepto de *stakeholder* debe ser utilizado por las empresas de un modo meramente estratégico con el objetivo de dirigir su empresa hacia los objetivos económicos que necesita para su supervivencia en el mercado; o, por el contrario, la inclusión del punto de vista de los *stakeholders* en la concepción de la empresa va más allá de la pura estrategia y su pretensión debería ser tratar a los *stakeholders* desde planteamientos ético-normativos buscando el largo plazo del proyecto empresarial²⁵. Esta última posición llevaría a fijarse en el enfoque de *stakeholder* como el modo de definir la responsabilidad social de la empresa y su definición se aproximaría a la que ofrece, en 1982, De George quien define a los stakeholders como:

“Aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral son llamados colectivamente Stakeholders de la corporación”²⁶

Bajo esta posición, que mantiene esta tesis doctoral, se afirma que la empresa tiene *obligación o responsabilidad moral* frente a algunos grupos o individuos, y que sólo éstos pueden ser considerados como stakeholders. Así pues no es todo grupo que pudiera apoyar a la empresa, sino sólo hacia aquellos grupos que poseen intereses – reclamaciones o exigencias- legítimas. Pero aquí la dificultad estriba en averiguar cuándo un interés de un *stakeholder* es legítimo y *por qué* la empresa se tiene que ver obligada a satisfacerlo²⁷.

Preston, “The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications” in *Academy of Management Review*, 1995, vol.20, nº1, pp.85-91 y R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit.. Sobre el desarrollo del debate en los últimos años el monográfico de la revista *Academy of Management Review*, vol. 24, nº.2, 1999 donde expertos como R.E. Freeman, T. Donaldson, J.S. Frooman, D.A. Gioia, L.K. Trevino y G. Weaver en el enfoque de Stakeholders presentan su posición al respecto y establecen un diálogo entre ambas posiciones. También sobre este debate S.L. Berman / A.C.Wicks / S. Khota / T.M. Jones, “Does Stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance?” in *Academy of Management Review*, vol. 42, nº5, 1999, pp.488-506.

²⁵ K.E. Goodpaster, “Business Ethics and Stakeholder Analysis” in T.L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., p. 87.

²⁶ R.T. de George, *Business Ethics*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982, 4ª ed. 1995, p. 133.

²⁷ En la bibliografía al respecto encontramos otras conceptualizaciones del término que ponen de relieve este aspecto de la responsabilidad que tiene cualquier empresa no sólo hacia los accionistas sino también hacia otros grupos. Ver por ejemplo A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, London, MacMillan Business, 1996, pp.108-111, J. Donaldson, *Business Ethics – A European Casebook*, London, Academic Press, 1992, p. XXV y R.E. Freeman / D.L. Reed, “Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance” in *California Management Review*, vol.25, nº. 3, 1983, pp.88-106.

En este debate una de las posiciones más interesantes ha sido la ofrecida por Goodpaster, quien trata de ofrecer una propuesta innovadora que contemple tanto el enfoque de stakeholder en su uso estratégico como en su uso normativo. Su propuesta radica en distinguir dos aspectos en la utilización del concepto de *stakeholder* en la gestión empresarial, uno “estratégico” y otro “multifiduciario” para llegar a proponer un enfoque mixto que denomina “síntesis de Stakeholders”²⁸.

Bajo su punto de vista, la visión o “aproximación estratégica” de la metodología de *stakeholder* consiste en que la empresa ve a los *stakeholders* como factores importantes que la empresa debe tener en consideración y dirigir con el fin último de obtener beneficios económicos para sus accionistas. Bajo esta visión se presta atención a los *stakeholders* porque estos podrían crear resistencia o apoyos relevantes a las políticas, acciones o estrategias de la dirección. Por tanto, concluye el autor, los *stakeholders* son instrumentos que pueden facilitar o impedir los objetivos de la empresa, que no son otros que mejorar la cuenta de resultados de los accionistas.

Las debilidades que presenta esta visión del *enfoque de stakeholder* son de distinta índole, la primera es que así entendida la metodología de stakeholder no es más que una variante más plural, pero una variante al fin y al cabo, del enfoque de *stockholder* o centrado en los intereses de los accionistas. Es decir, esta posición no se puede considerar como un enfoque distinto sino como una variante de otro. La segunda debilidad se aprecia, desde el punto de vista de una ética empresarial integrativa, en que bajo esta interpretación de la *metodología de Stakeholder* se niega la responsabilidad que tiene la empresa ante los intereses de los stakeholders como fines en sí mismos, y se centra sólo en ellos como medios para alcanzar el fin del máximo beneficio económico de los accionistas.

La segunda visión del *enfoque de stakeholder* es denominada por Goodpaster como “aproximación multifiduciaria”. Bajo esta aproximación la empresa ve a los *stakeholders* como factores hacia los cuales la empresa tiene una responsabilidad igual que hacia los accionistas, es decir, la empresa tiene una responsabilidad *fiduciaria* hacia los *stakeholders* desde el momento en el que tiene esta responsabilidad hacia los accionistas. Es decir, la empresa *se debe* al consumidor y a los trabajadores en el mismo grado que hacia los accionistas y propietarios, porque sus intereses tienen un valor

²⁸ Ibid, p. 87. Ver también A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit.

intrínseco y no meramente estratégico. Las dudas que surgen ante esta visión tienen relación con la dificultad de pedirle a la dirección de una empresa una gestión de esta clase, dado que entre la dirección de la empresa y sus accionistas y propietarios existe una relación de carácter legal será ensalzada en numerosos casos sobre el resto de relaciones sociales que la empresa pueda tener con otros stakeholders. Por tanto, la neutralidad que se le exige al directivo bajo un enfoque multifiduciario está minada desde el principio, no existe tal posibilidad de equilibrio de intereses por parte de la dirección de una empresa puesto que la relación legal toma preeminencia.

El estudio de estos dos enfoques conduce a Goodpaster a recomendar una *síntesis de las dos visiones*. Esta postura sostiene que la empresa tiene unas responsabilidades morales hacia los *stakeholders* porque tienen un valor intrínseco, pero que no se puede pedir que la responsabilidad fiduciaria básica de la empresa hacia los accionistas pierda preeminencia. En este sentido afirma que es posible mantener la preeminencia de la responsabilidad de la empresa hacia sus accionistas, pero siempre dentro de un marco ético y de responsabilidad ética más amplio. En su opinión, esta responsabilidad ética es el deber u obligación de la empresa de no hacer daño, chantaje, robo, etcétera. Es decir, que la empresa deberá seguir manteniendo un enfoque centrado en el accionista, pero con una perspectiva más amplia que otorga el marco ético y del que una empresa no puede salirse aun a riesgo de ir en contra de los beneficios económicos de los accionistas. Así pues, los accionistas no pueden esperar de sus directivos que adopten un comportamiento que pudiera ser inconsistente con las expectativas éticas razonables de la comunidad.

A mi juicio, esta propuesta de síntesis ofrece una idea básica, de vital importancia desde el punto de vista de la ética empresarial, que apunta que *las empresas deberían dirigirse estratégicamente y moralmente al mismo tiempo*. Sin embargo, no existen apenas estudios que desarrollan tal idea. Apunta esta necesidad de síntesis, pero no ofrece más razones que las de mantener la preeminencia de los intereses de los accionistas al mismo tiempo que afirma la imposibilidad que existe de dirigir la empresa de espaldas a la sociedad y a los stakeholders de la empresa, no sólo por razones estratégicas sino también morales porque tales stakeholders tienen un valor en sí mismos.

Ante esta deficiencia, se abre la necesidad de buscar y ofrecer una metodología de stakeholders que permita entender y llevar a cabo una gestión y dirección de la empresa orientada tanto *estratégicamente* como hacia *el consenso o entendimiento* fruto de un *diálogo racional* acerca de los intereses legítimos de los diferentes *stakeholders*²⁹. En este sentido, se apunta que la responsabilidad de la dirección y gestión de una empresa no sólo tiene que ver con una responsabilidad sobre las operaciones o estrategias que se emprenden, sino también con una responsabilidad moral. Pero antes de desarrollar más esta propuesta se intentará profundizar en las diferentes hipótesis que encierra una la metodología de stakeholders.

4.1.3. La formulación de las cuatro hipótesis centrales del enfoque de stakeholders

R. E. Freeman es considerado por la literatura de los *stakeholders* como su impulsor y durante mucho tiempo, hasta los primeros años de la década de los noventa, como su máximo teórico. En su obra R.E. Freeman muestra el concepto de *stakeholder* como un concepto clave dentro de la teoría de la dirección y gestión de empresas (*management*), señalando que tiene un marco teórico y una filosofía propia. La configuración del marco teórico está compuesta, a su modo de ver, por tres niveles que corresponden al proceso mediante el cual la empresa dirige las relaciones con sus *stakeholders*. Estos niveles son en su opinión los siguientes: racional, procesual y transaccional. Cada uno de estos niveles del marco teórico ofrece una óptica diferente de la organización y también diferentes clases de explicaciones para subrayar el fenómeno, llamado de forma amplia, “comportamiento organizacional”. Señala, también, que la utilización de esta terminología y de este marco no es exclusiva del

²⁹ Cf. para la propuesta de una dirección de la empresa que atienda a estas dos dimensiones la propuesta de P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, Madrid, Alcalá de Henares, Instituto de dirección y organización de empresas, nº.83, 1993; P. Ulrich, "Ética y éxito empresarial: ideas clave para una ética empresarial integrativa", *II Jornadas de Ética Empresarial*, Octubre de 1994; P. Ulrich / T. Maak, "Integrative Business Ethics: A critical approach in St. Gallen" in L. Zsolnai (ed.), *The European difference. Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp.59-74. Para un análisis de su propuesta J.F. Lozano, "La ética en la dirección empresarial: participación y responsabilidad" en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp.83-121 y A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la Empresa. Hacia una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, pp.129-133.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

concepto de *stakeholder*³⁰, aunque su tesis es que se puede definir la capacidad de dirección de *stakeholders* mediante su habilidad para utilizar estos tres niveles de análisis al mismo tiempo.

Este autor, que es el primero de los estudiosos del concepto de *stakeholder* que propone un marco global del análisis intentando darle el rango de Teoría para la organización empresarial, habla de tres pasos para desarrollar una Dirección de *stakeholders*:

*“Primero que nada, nosotros deberemos comprender desde la perspectiva racional, quiénes son los stakeholders de la organización y qué intereses se observan. En segundo lugar, deberemos entender los procesos organizacionales utilizados o implícita o explícitamente para dirigir las relaciones de la organización con sus stakeholders, y si estos procesos “encajan” con el “mapa de stakeholder” racional de la organización. Finalmente, deberemos comprender el conjunto de transacciones o negocios entre la organización y sus stakeholders y deducir si estas negociaciones “encajan” con el mapa de stakeholders y los procesos organizacionales hacia los stakeholders”*³¹

Como se puede apreciar en este texto, la racionalidad que subyace a la dirección de empresas bajo esta propuesta es una racionalidad estratégico-utilitarista, basada en acciones estratégicas tal y como se definió en el apartado 1.2. de este trabajo. Desde mi punto de vista, esta visión del uso de stakeholders, conduce a entender que las acciones y la forma de proceder de la empresa debe basarse únicamente en un pensamiento de medios y fines, donde lo más importante son las estrategias y los medios que se tienen, o que se pueden, para alcanzar los objetivos que se han marcado. Si esta posición ya implica un reduccionismo en el modo de entender la acción humana, también cabe señalar que con respecto a la definición de los fines o de su formulación no existe razonamiento o discusión.

³⁰ Cf. R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984, pp. 52-54, y especialmente la nota 3 del capítulo p.81, donde señala, por una parte, que la terminología que usa es la misma de G. Allison, *Essence of Decision*, Boston, Little Brown, 1971 y, por otra parte, que este esquema tridimensional puede utilizarse para complementar una aproximación de “portafolio” para la dirección estratégica de las empresas.

³¹ R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984, p. 53.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

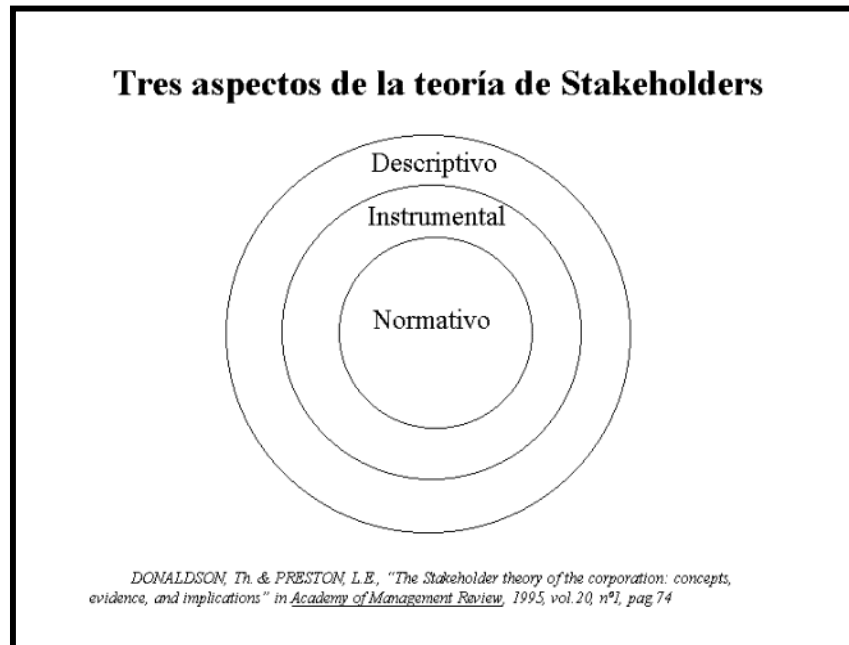
Esta visión estratégica del *enfoque de Stakeholder*, como ya se ha mencionado, continua estando en la reflexión teórica y en la práctica empresarial hasta nuestros días, pero también se han abierto otro tipo de reflexiones y propuestas. Por ejemplo, el propio Freeman a partir de esta propuesta estratégica del concepto de *stakeholder* estudia la relación existente entre la formulación de estrategias y la ética llegando a proponer una formulación, ahora matizada, del concepto de dignidad y autonomía kantiano. En este sentido trata de darle un rango moral a su teoría, en la cual los *stakeholders* no pueden ser utilizados para conseguir los fines deseados, sino como seres o grupos valiosos por sí mismos y por sus intereses legítimos. De este modo, como se verá con detalle en el apartado 6.1.3. de este trabajo, apunta su propuesta a la existencia no sólo de unas dimensiones analítica y estratégica del *enfoque de stakeholder*, sino también la existencia de una dimensión normativa³².

Esta idea de la existencia de tres dimensiones relacionadas en la *metodología de Stakeholder* es explicitada en un trabajo, hoy en día ya un clásico de la literatura de *stakeholders*, elaborado por T. Donaldson y L.E. Preston³³. En él estos autores señalan que la teoría o metodología de los *stakeholders* ha sido justificada sobre la base de su exactitud descriptiva, poder instrumental y validez normativa. Estos autores afirman que estos tres aspectos son los rasgos característicos de la teoría y que se apoyan mutuamente, siendo fundamental la base normativa de la metodología³⁴. Este énfasis en la normatividad y en el nivel normativo de la teoría les distingue y aleja de la propuesta inicial realizada por Freeman desde 1984. La tesis de estos autores, que comparto plenamente, reside en que si bien es cierto que los tres enfoques de la *metodología de stakeholders* son bastante diferentes, éstos se apoyan mutuamente; y que la base normativa de la teoría sirve como apuntalamiento de la teoría en todas sus formas. Explicándolo gráficamente del siguiente modo:

³² Cf. W.M. Evan / R.E. Freeman, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, op.cit., pp. 75-84.

³³ Cf. T. Donaldson / L.E. Preston, "The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications" in *Academy of Management Review*, op.cit., pp.65-91.

³⁴ Donaldson desde sus primeras aproximaciones al modelo de Stakeholders en su obra: T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, New York, Oxford University Press, 1989, pp. 46-51 ha intentado desarrollar una base normativa para la teoría de los stakeholders desde la moderna teoría de los derechos de propiedad basándose fundamentalmente en el pensamiento Rawlsiano. Ver al respecto el capítulo 6 de esta tesis doctoral.



Estos autores señalan que si se acepta ésta interpretación de los tres aspectos o dimensiones de la *metodología de stakeholder*, entonces se pueden formular bajo cuatro hipótesis la propuesta de la *teoría de stakeholder*. Hipótesis que se explican a continuación³⁵.

La primera hipótesis mantiene que la teoría de *stakeholders* es indiscutiblemente descriptiva. Es decir, presenta un modelo para analizar y representar qué es la empresa. Describe la empresa como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen un valor intrínseco. Los aspectos de este modelo pueden ser examinados para una adecuada descripción: ¿Es este modelo más preciso descriptivamente que sus modelos rivales? Más aún ¿los participantes ven, de hecho, la corporación de esa forma? El modelo también puede servir como un marco para examinar cualquier demanda empírica, incluyendo predicciones instrumentales, relevantes para el concepto de *stakeholder*, pero no para examinar la base normativa del concepto.

La segunda hipótesis, afirma que la teoría de *stakeholder* es también instrumental o estratégica. En este sentido la teoría establece un marco para examinar las relaciones, si las hay, entre la práctica de la dirección de *stakeholder* y el logro de diversos objetivos de realización –resultados- de la empresa. El principal centro de interés aquí ha sido la proposición o propuesta de que las empresas que practican la

³⁵ Cf. T. Donaldson / L.E. Preston, "The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications" in *Academy of Management Review*, op.cit., pp.66-69.

dirección de *stakeholder* serán u obtendrán un éxito relativo a los términos de resultados convencionales, por ejemplo, beneficios, estabilidad, crecimiento, etcétera.

La tercera hipótesis apunta que la base fundamental de la teoría de *stakeholder* es normativa e implica la aceptación de dos ideas básicas, por una parte, que los *stakeholder* son personas o grupos que presentan intereses legítimos en aspectos sustanciales y/o procedimentales de la actividad de la empresa. En este sentido no todos los grupos que se relacionan con la empresa serán considerados como *stakeholder*. Y por otra parte, los intereses de los *stakeholder* tienen un valor intrínseco por lo que ninguno de sus intereses será utilizado para promover o mejorar los intereses de otros grupos, por ejemplo utilizar los intereses legítimos de los clientes no por ellos mismos sino para mejorar el valor de las acciones, y en ese sentido los intereses de los accionistas. Es decir, cada *stakeholder* merece una consideración por sus propios intereses³⁶.

La cuarta hipótesis sostiene que la teoría de *stakeholder* es de gestión directiva en el amplio sentido del término. Es decir, el *enfoque de Stakeholder* no describe únicamente la existencia de situaciones o predice relaciones de causa-efecto; también recomienda procedimientos, actitudes, estructuras y prácticas que todas juntas configuran el “directivo de *stakeholder*”. La dirección de *stakeholder* requiere, como un atributo clave, simultáneamente la atención hacia los intereses legítimos de todos los *stakeholder* apropiados y el establecimiento de estructuras y procesos organizacionales como políticas generales y en la toma de decisiones caso por caso. Estos requisitos se mantienen por cualquiera de las políticas corporativas incluyendo no sólo aquellas que afectan a los directivos, sino también para los accionistas, gobierno y otros. La teoría no dice, en ningún momento, que todos los *stakeholders* deberán estar igualmente implicados en todos los procesos y decisiones³⁷.

El desarrollo de estas cuatro hipótesis ha dado lugar en el nivel de la reflexión y pensamiento a una extensa literatura, así como redes y grupos de investigación

³⁶ Cf. Al respecto de este punto S.L. Berman / A.C. Wicks / S. Khota / T.M. Jones, “Does Stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance?” in *Academy of Management Review*, vol. 42, n°5, 1999, pp.488-506.

³⁷ Éste aspecto del equilibrio de los intereses en juego ha sido precisamente uno de los más criticados por la bibliografía sobre *Business Ethics*. Ver por ejemplo E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in action*, London, Lancaster Place, 1995, especialmente pp. 49-53.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

internacionales³⁸; y en el ámbito de la fertilidad práctica de la teoría se puede apreciar en las numerosas propuestas de métodos de gestión basada en la filosofía de los stakeholders, códigos éticos³⁹, procesos éticos de toma de decisión⁴⁰, sistemas de evaluación y medición de la responsabilidad social⁴¹, auditorías éticas⁴², entre otros.

Aunque también ha dado lugar a una problema o dificultad de suma importancia para su desarrollo. Esta dificultad ha sido que en su evolución teórico-práctica se ha llegado a confundir en muchas ocasiones la *naturaleza* del enfoque con su *objetivo*⁴³. Es decir, se ha confundido la descripción adecuada y exhaustiva de los intereses en juego, su potencialidad para la generación de estrategias –la vigencia de los intereses en juego– con la validez de los mismos o, lo que es lo mismo, con el objetivo último que tiene el planteamiento de esta teoría, como se explicó en las tesis tercera y cuarta, que es la de prescribir y orientar en orden a intereses válidos éticamente, legítimos la dirección de la empresa.

En definitiva, no se ha entendido que la potencialidad reside tanto en su *objetivo* como en su *naturaleza*. Respecto a su *objetivo* éste es doble, por una parte, explicar y guiar la estructura y operación de la corporación establecida y, por otra parte, ver a la

³⁸ Cf. por ejemplo la bibliografía reseñada en los colectivos editados por el Clarkson Centre for Business Ethics. M.B.E. Clarkson, *The corporation and its Stakeholders: classic and contemporary readings*, Toronto, University of Toronto Press, 1998; J.M. Logsdon / D.J. Wood / L.E. Benson (eds.) *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998. The Sloan Foundation Minigrant Project*, Clarkson Centre for Business Ethics, 2000. En cuanto a centros de investigación se pueden mencionar el Clarkson Centre For Business Ethics en Toronto (Canada).

³⁹ Cf. M.B.E. Clarkson./ M.C. Deck, "Applying the stakeholder management to the analysis and evaluation of corporate codes" in D.C. Ludwig(ed.) *Business and society in a changing world order*, New York: Mellon Press, 1993, pp. 55-76; D.R. Robideaux./ M.P. Miles/ J.B. White, "Codes of Ethics and Firm Size: A Stakeholder Approach to Strategic Planning.", *International Journal of Value-Based Management*, vol. 6, n.º. 1, 1993, pp. 49-60.

⁴⁰ Cf. E. Petkus./ R.B. Woodruff, "A Model of Socially Responsible Decision-Making Processes in Marketing: Linking Decision Makers and Stakeholders", *Marketing Theory and application*, vol.3, 1992, pp.154-161; R.A. Upchurch, "A Conceptual Foundation for Ethical Decision Making: A Stakeholder Perspective in the Lodging Industry (U.S.A.)", *Journal of Business Ethics*, vol.17, n.º.12, 1998, pp.1349-1361.

⁴¹ Cf. M.B.E. Clarkson, "Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model." in Post, James (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich, Conn., JAI Press, vol.12, 1991, pp.331-358; M.B.E. Clarkson, "A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *The Academy Management Review*, Vol, 20, n.º. 1, 1995, pp. 92-117.

⁴² Cf. K. Davenport, "An independent social audit / External Assessment of Levi Strauss" in J.M. Logsdon / D.J. Wood / L.E. Benson (eds.) *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998. The Sloan Foundation Minigrant Project*, Clarkson Centre for Business Ethics, University of Toronto, 2000, pp.101-116; M. Sillanpää, "The Body Shop Values Report--Towards Integrated Stakeholder Auditing", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n.º. 13, 1998, pp. 1443-1456.

⁴³ Cf. T. Donaldson / L.E. Preston, "The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications" in *Academy of Management Review*, op.cit., pp.69ss.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

corporación como una entidad organizacional a través de la que numerosos y diversos participantes alcanzan objetivos, no siempre de forma totalmente congruente. Por lo que respecta a su *naturaleza* ésta es general y comprensiva, pero no es completa, el enfoque funciona muy bien para mostrar más allá de la observación descriptiva que “la organización tiene *stakeholder*”. A partir de ahí es necesario reflexionar acerca de los criterios de validez o procedimientos que permitirán guiar tales prescripciones. Los dos apartados que siguen muestran precisamente los dos usos que de la metodología se ha dado para describir –uso analítico- y para generar estrategias, –uso instrumental del enfoque. Mientras que su uso normativo será tratado con detenimiento en el capítulo 6 de este trabajo donde se realizará una propuesta de justificación normativa de la metodología de los stakeholders desde la perspectiva ético-discursiva bajo el modelo de ética empresarial integrativa que esta tesis doctoral defiende.

4.2. Dimensión analítica: uso descriptivo de la metodología de Stakeholders

El objetivo de este apartado es adentrarnos en el conocimiento y comprensión de la dimensión analítica del enfoque de stakeholders, dimensión que tiene como principal objetivo describir las relaciones pasadas y presentes de la empresa con sus *stakeholders*. Para llevar a cabo esta descripción será necesario, en primer lugar, definir lo más detallada y exhaustivamente los atributos o aspectos a contemplar de los *stakeholders*. El análisis realizado de la literatura de *stakeholder*, apoyado en el estudio ya realizado de la ética empresarial, llevará a caracterizar los *stakeholders* bajo los atributos de poder estratégico, urgencia, capacidad de defender sus propios intereses y legitimidad (4.2.1.). En segundo lugar, los *stakeholders* serán clasificados para poder entender las coaliciones que pueden existir entre ellos. En los estudios se encuentran numerosas posibilidades de clasificación, pero la mayoría presentan la deficiencia de no atrapar todos los atributos de los *stakeholders*, por lo que se propondrá una clasificación que se apoye no sólo en un atributo sino en los cuatro atributos de los *stakeholder* y que además sea una clasificación que permita ver a las relaciones empresariales de un modo dinámico en un mapa de *stakeholders* (4.2.2.).

4.2.1. El análisis de las relaciones empresariales

Esta primera dimensión del enfoque implica una aplicación del concepto de *stakeholder* a la empresa con el fin de describir, y en algún momento explicar, las características y comportamientos de una empresa específica. Las preguntas claves para llevarlo a cabo son las siguientes:

“¿Quiénes son aquellos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización?”

¿Cómo podemos construir un “mapa de stakeholder” de la organización?

*¿Cuáles son los problemas en la construcción de este mapa?”*⁴⁴

La *metodología de stakeholder* se apoya en un concepto de empresa moderna, tal y como se describió en el tercer capítulo de esta tesis doctoral, por lo que considera que

⁴⁴ R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit., p. 54.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

la empresa se encuentra en relación con un *entorno abierto*, es decir, dinámico y cambiante. Por este motivo, aunque la mayoría de los estudios de stakeholders proponen una lista de stakeholders básicos que podrían reflejar las relaciones de la empresa con su entorno, lo más adecuado siempre es que cada empresa se sirva de un *análisis histórico* del entorno de la empresa en particular para crear su propio mapa de intereses.

Una de las ventajas que tiene la utilización de la herramienta del concepto de *stakeholder* en este nivel consiste en que permite captar información relevante sobre los diferentes *stakeholders*. Información que tiene que ver con sus *intereses* –demandas o expectativas- que estos pudieran tener; con el *poder* que tienen, entendiendo por poder la capacidad de influir en la gestión y decisiones de la empresa; y con la *urgencia* con la que presentan sus intereses⁴⁵. Sin embargo esta tarea no es fácil en términos de identificar los grupos de modo concreto y los intereses de cada uno, puesto que los grupos pueden variar fácilmente, así como su poder, sus intereses o la presión que ejercen sobre la empresa.

En este sentido, el *enfoque de stakeholder* en la dimensión analítica, por una parte, muestra la complejidad de las relaciones de las empresas con sus *stakeholder* pues estos pueden jugar diferentes papeles en una misma empresa y, por otra parte, apunta que tal complejidad también se debe a que entre los diferentes grupos también se pueden establecer interconexiones en forma de coaliciones de grupos que les aumenta la capacidad de poder, así como, en ocasiones la urgencia o presión con la que presentan sus intereses.

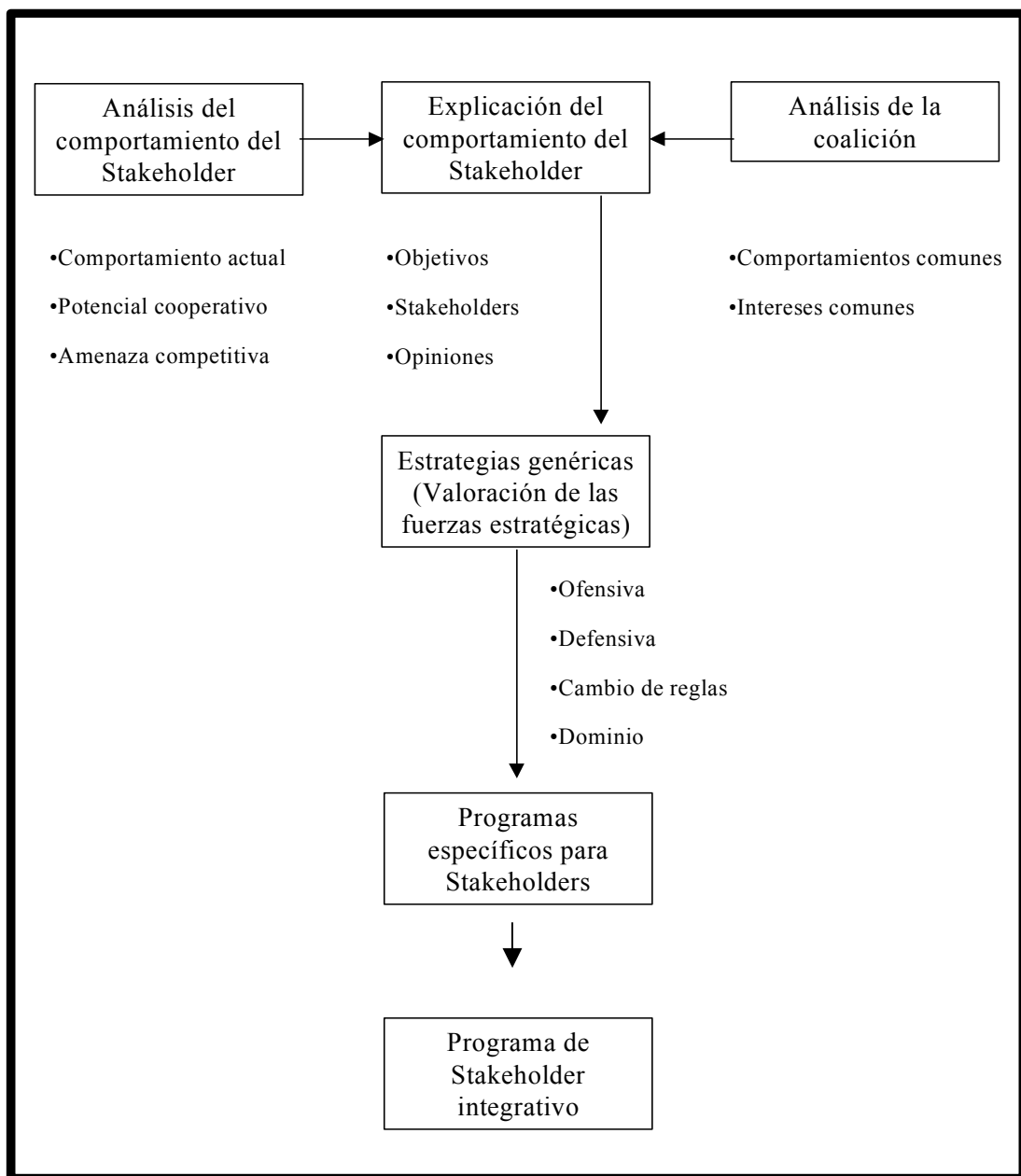
En sus trabajos Freeman apunta que si bien existen numerosas investigaciones acerca del poder y de las influencias de las redes o coaliciones, se conoce muy poco acerca de estrategias que permitan utilizar estas redes de forma positiva y proactiva por

⁴⁵ Cf. Sobre la dimensión descriptiva de los stakeholders en base a la urgencia, legitimidad y poder de los stakeholders el interesante trabajo de R.K. Mitchell / B.R. Agle / D.J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol.22, n.º. 4, 1997, pp. 853-886 y B.R. Agle / R.K. Mitchell / J.A. Sonnenfeld, "A report on stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO Values" in J.M.Logsdon / D.J. Wood / L.E. Benson (eds.) *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998. The Sloan Foundation Minigrant Project*, Clarkson Centre for Business Ethics: University of Toronto, 2000, pp.39-54. Con respecto a esta información que ofrece el concepto de Stakeholder J.M. Lozano señala que al preguntarse por los intereses que hay en juego en una empresa, el análisis de Stakeholders está afirmando que vivimos en sociedades pluralistas en términos de disposición de poder, pero no en términos ideológicos o culturales. Así este análisis da una imagen de la empresa como el nudo de una red de relaciones y, consecuentemente, permite ver a la empresa como una entidad relacionada con toda clase de grupos e interactuando J.M. Lozano, *Ética y empresa*, Madrid, Trotta, 1999, p. 125.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

parte de la empresa⁴⁶. En este sentido, él trata de demostrar que el concepto de *stakeholder* es de gran utilidad en este sentido, y a través de sus escritos, muestra que es posible y “necesario”, –pues se está en presencia de un concepto de empresa diferente que se tiene que enfrentar con un entorno complejo y dinámico que no puede obviar la dimensión ética de la gestión empresarial– formular programas estratégicos que tengan en consideración a todos los *stakeholder* de la organización. Proponiendo el siguiente esquema de pensamiento⁴⁷:

⁴⁶ Cf. R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit., p. 58. Por ejemplo, son considerados como clásicos en la literatura los trabajos sobre poder corporativo de E.M. Epstein: en los que analiza los siguientes aspectos del poder corporativo: niveles (macro, intermedio, micro e individual), esferas (económica, social y cultural, poder sobre los individuos, tecnológica, medioambiental y política) y las consecuencias del poder sobre los diferentes niveles, E.M. Epstein, “The Corporate Social Policy Process and the Process of Corporate Governance”, *American Business Law Journal*, vol. XXV, n°. 3, 1987, pp. 361-383; E.M. Epstein, “Dimensions of corporate power, pt.1” en *California Management Review*, vol.16, n°2, pp.9-23; E.M. Epstein, “The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness”, *California Management Review*, vol. XXIX, n°. 3, Spring, 1987, pp. 99-114; E.M. Epstein, “Dimensions of corporate power, pt.2”, *California Management Review*, vol.16, n°4, pp. 32-47; E.M. Epstein, “Business Ethics and Corporate Social Policy”, *Business & Society*, March, vol. 37, n°. 1, 1998, pp. 7-39.



Fuente: FREEMAN, R.E., *Op. cit. A Stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984, pág. 131

Siguiendo este esquema, el análisis del comportamiento actual de los *stakeholder* y de las coaliciones posibles entre los stakeholders proporciona la información básica para poder alcanzar una explicación del comportamiento de cualquier *stakeholder*, es decir, de sus objetivos y opiniones. Esta *explicación* realizada

⁴⁷ Cf. R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit., p. 131.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

desde la empresa servirá de base para la elaboración de estrategias genéricas y programas específicos e integrativos de *stakeholder*. Es decir, la conexión entre la dimensión analítica y la dimensión estratégica de la metodología de stakeholders queda establecida a través de seis tareas básicas: primero, realización de un análisis del comportamiento del *stakeholder*; segundo, explicación del comportamiento del *stakeholder*; tercero, análisis de la coalición; cuarto, desarrollo de estrategias genéricas; quinto, programas específicos para *stakeholder*; y sexta programas estratégicos integrativos. El resultado final de todo este proceso es un *plan de acción* dirigido hacia los *stakeholder*.

Bajo esta propuesta de Freeman un stakeholder se define, pues, como una persona o grupos que es capaz de afectar o ser afectado por la empresa. Es decir, un *stakeholder* se identifica por ser un *influyente (influencers)* bien porque tiene un poder o capacidad de influencia o bien porque tiene habilidades o recursos que puede utilizar sobre la empresa y lograr en tal caso que ‘algo que desea pase’⁴⁸. En este sentido el concepto de poder que subyace al enfoque de stakeholder procede de la concepción weberiana del mismo⁴⁹, fundamentada en una estructura de acción estratégica fundamentada en una racionalidad estratégica donde el mecanismo para la resolución de conflictos es la influencia o la violencia como ya se puso de manifiesto en el primer capítulo de esta tesis doctoral⁵⁰.

En la literatura se pueden encontrar diferentes tipologías del *poder* en las organizaciones que responden a esta interpretación del poder como influencia. Visión

⁴⁸ Cf. al respecto T. Ambler / A. Wilson, “Problems of Stakeholder Theory, *Business Ethics: A European Review*, 1995, pp.30-35

⁴⁹ Cf. R.K. Mitchell / B.R. Agle / D.J. Wood, “Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 865ss. Ver sobre el concepto de poder de Max Weber su obra M. Weber, *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva*, México, Fondo de Cultura Económica, 2ª ed. 1964, también J. Pfeffer, *Power in organizations*, Harper Business, 1981. Otros estudios acerca del poder en las organizaciones a destacar son estudios entre los que podemos destacar, E.M. Epstein, “Dimensions of Corporate Power (1)”, *California Management Review*, vol. 16, nº 2, 1973, pp. 9-23; G. Morgan, *Imágenes de la organización*, op.cit.; A. Buckley, *The Essence of Business Ethics*, New York, Prentice-Hall, 1995 y E. Sternberg, *Jus Business. Business Ethics in action*, op.cit., pp.159-168 y 215-262. Para un análisis y crítica del concepto de poder basado únicamente en acciones estratégicas J. Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Madrid, Cátedra, 1999, pp. 161-234; J. Habermas, *Perfiles filosófico-políticos*, Madrid, Taurus-Santillana, 1984, reimpr. 2000, pp.205-222.

⁵⁰ Sobre la diferencia entre acción estratégica y acción comunicativa se remite al apartado 1.2. de la presente tesis doctoral y acerca de un estudio y distinción del poder estratégico derivado de la acción estratégica y del poder comunicativo derivado de la acción comunicativa se remite al apartado 6.3. de a presente tesis doctoral; y también a H. Steinmann, “Business Ethics in a modern society”, *EBS Review*, nº12., summer, 2001, p.14.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

del poder, que como se enunció ya en el primer capítulo de esta tesis doctoral y como se defenderá en el apartado 6.3 de esta tesis doctoral, no es la única forma o tipo de poder; existiendo también, cuando se habla de tipos de *poder* referidos a las acciones, el *poder comunicativo*. Sin embargo, la utilización del concepto de poder en la literatura de *stakeholders* está siempre apoyada en un concepto de poder como influencia abriendo diferentes clasificaciones o tipologías.

Estas tipologías hacen uso de la fuente de la que emana la capacidad de influencia (poder) para analizar los diferentes tipos de poder que existen. Así por ejemplo, algunos autores utilizan la siguientes tipología: poder coercitivo, poder utilitario y poder normativo-social⁵¹. El poder coercitivo es el que emana de los recursos físicos que posee el sujeto, el poder utilitario emana de los recursos materiales o financieros de que dispone y el poder normativo-social surge de los recursos simbólicos que tiene el sujeto.

En este sentido la empresa se entiende como configurada por diferentes *stakeholders* que tienen la capacidad *para influir* en las políticas, estrategias o acciones de la empresa. Esa capacidad para influir o poder estará definida por la fuente de la que provenga y también por la *urgencia* del interés que eleven los stakeholders. La categoría de *urgencia* se puede definir como la ‘presión’ que ejercen los stakeholders para hacer valer su interés a través del poder. Esta ‘presión’ viene determinada por el grado –en el tiempo y en intensidad- en que los stakeholders influyen en un tema concreto sobre la empresa. Por ejemplo, la *urgencia* del interés que eleva Greenpeace sobre las empresas multinacionales respecto a los vertidos contaminantes es muy alta, mientras que no se presenta tan alta en otros grupos como pueden ser los trabajadores de las multinacionales⁵². Esta categoría permite describir los stakeholders de un modo no ya estático sino dinámico en el tiempo.

Así pues, para responder a la pregunta planteada en la dimensión analítica de la metodología de stakeholder acerca de *¿quiénes son aquellos grupos o individuos que*

⁵¹ Cf. Al respecto de esta formulación A. Etzioni, *Modern organization*, Englewood Cliffs, 1964, p.59; formulación que siguen y aplican a sus estudios D.J. Wood, D.J./Jones, R.E., “Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance.”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol.3, 1995, pp.260ss; R.K. Mitchell / B.R. Agle / D.J. Wood, “Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 865ss.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa?, pregunta que tiene por finalidad describir lo más certeramente posible las relaciones de la empresa con su entorno y para la que se contemplan dos categorías: el *poder* de los stakeholders y su *urgencia*.

Desde mi punto de vista, un análisis de este tipo poco dice acerca de *qué* stakeholders hay que incluir el mapa de stakeholders, segunda pregunta relevante del uso analítico de la metodología. Pues al considerar a los stakeholders como *grupos o personas que influyen o son influidas*, ‘cualquiera’ puede ser considerado en mayor o menor medida un *stakeholder*. Esta dificultad ha conducido a los estudios sobre el enfoque de stakeholder a definir los grupos o individuos no ya sólo su poder o su urgencia, sino también por *el grado de legitimidad de sus demandas y por el grado y tipo de responsabilidad que la empresa tiene frente a tales intereses*⁵³. Es decir para llevar a cabo un uso analítico del enfoque de stakeholders que sea lo más exhaustivo posible y que responda también a la dimensión normativa de la metodología de stakeholder, tal y como se formuló en la cuarta hipótesis de la metodología, así como en el análisis de las definiciones del mismo, es necesario considerar que un *stakeholder* no es cualquier ‘grupo de presión’, sino aquel ‘grupo de presión que reclama o demanda intereses legítimos’.

⁵² Cf. R.K. Mitchell / B.R. Agle / D.J. Wood, “Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 867ss.

⁵³ Cf. Para una cronología desde el memorandum del Stanford Institute Research de 1963 al trabajo de Donaldson / Preston de 1995, sobre del modo en que se define los stakeholders desde ‘grupos de apoyo’ pasando por ser ‘grupos de influencia o presión’ a ser ‘demandantes o reclamantes legitimados’ R.K. Mitchell / B.R. Agle / D.J. Wood, “Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp.858. En cuanto a la propuesta de definir los tipos de responsabilidad de la empresa en el uso analítico de stakeholders Cf. A.B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4, nº4, 1979, pp. 497-505 y A.B. Carroll, *Business & Society*, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co., 1989, 2 ed., 1993, p. 78:

TIPOS DE RESPONSABILIDADES				
STAKEHOLDERS	Económica	Legal	Ética	Filantrópica
Propietarios				
Clientes				
Trabajadores				
Comunidad				
Público en general				
Grupos activistas				
Otros				

Matriz Stakeholder/Responsabilidad

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

En este sentido, la dimensión analítico-descriptiva de las relaciones de la empresa con sus stakeholders permitirá analizar y descubrir los grupos de stakeholders que poseen *poder* (en los tres tipos mencionados), *urgencia* (en mayor o menor grado) y que reclaman *legitimidad legal o moral*⁵⁴. La propuesta más desarrollada en esta línea para la identificación de los *stakeholders relevantes* (*salience*) ha sido desarrollada por un equipo de investigadores de la Universidad de Pittsburg que proponen utilizar estas tres categorías, poder, urgencia y legitimidad, como atributos de los stakeholders para poder identificar aquellos stakeholders de mayor relevancia en referencia al logro de los objetivos de la empresa, no sólo porque posean mayor poder, sino porque el grado de urgencia y de legitimidad de sus intereses es mayor.

Además, es una *propuesta dinámica* de identificación puesto que estos tres atributos pueden cambiar a lo largo del tiempo. También *es una propuesta que contempla los intereses de los stakeholders desde una posición radical*, utilizando terminología de E. Lukes, en el sentido de que contempla que existen diferentes tipos de intereses en la empresa algunos de los cuales pueden ser incluso erróneos e incluso intereses que no son explícitos, porque la cultura, el proceso de socialización o las propias estructuras sociales se han encargado de reprimir o de silenciar; al igual como también contempla la posibilidad de que existan falsas percepciones de las necesidades e intereses propios por parte de los stakeholders, al ser estos construidos e interpretados siempre socialmente⁵⁵.

En definitiva, esta propuesta para analizar las relaciones empresariales parte de los atributos de *legitimidad, poder y urgencia* que poseen los stakeholders no sólo como *grupos con capacidad de influencia* sino como *grupos que demandan o reclaman unos intereses basándose en criterios de legitimidad legal o moral*. La segunda pregunta que se planteaba en el uso de la metodología de stakeholders se refería a la descripción del *mapa de stakeholders de la empresa* objetivo que tiene como principal tarea llevar a cabo una clasificación de los stakeholders.

⁵⁴ Cf. Sobre esta tesis para poder descubrir y analizar los stakeholders *relevantes* para la empresa y dibujar un mapa de stakeholders completo y exhaustivo de las relaciones de la empresa con sus stakeholders R.K. Mitchell / B.R. Agle / D.J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, op.cit., pp.853-886; S.L. Wartick / D.J. Wood., *International Business & Society*, Malden / Oxford, Blackwell Publishers Inc., 1998, 2ª reimpr.2000, pp.93-115.

4.2.2. Las clasificaciones de Stakeholders

Desde que en 1963 el SRI incluyó como *stakeholder* de una empresa a accionistas, propietarios, trabajadores, clientes, proveedores, entidades crediticias y sociedad⁵⁶ se pueden encontrar múltiples criterios de clasificación de *stakeholder*⁵⁷ que respondan tanto a criterios pragmáticos, como éticos y morales, –siguiendo la terminología de ética discursiva–.

El primer intento de clasificación lo realizan W.M. Evan y R.E. Freeman en 1979 sobre la base del criterio de *la necesidad del stakeholder para la existencia o supervivencia de la empresa*. Así, estos autores distinguen dos sentidos de *stakeholder* uno *restringido* y otro *amplio*.

Por una parte, la *definición restringida* incluye a aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la empresa siguiendo de este modo la definición realizada del término por el SRI en 1963. Dentro de este grupo se incluirían comúnmente, aunque como ya se ha afirmado dependerá de cada empresa, a: trabajadores, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias clave de gobierno, accionistas, propietarios y ciertas instituciones financieras. Y, por otra parte, la *definición amplia* incluye a algunos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por las decisiones, políticas o estrategias de la empresa, siguiendo de este modo la definición que tanto Evan como Freeman defienden del término *stakeholder*. Dentro de este grupo estarían presentes los grupos de interés público, grupos de protesta, agencias de gobierno, asociaciones, competidores, uniones, así como trabajadores, segmentos de clientes, propietarios, etcétera. En definitiva, todos aquellos

⁵⁵ Cf. E. Lukes, *El poder. Un enfoque radical*, Madrid, Siglo XXI, 1985; R.K. Mitchell / B.R. Agle / D.J. Wood, “Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 868-870.

⁵⁶ Cf. al respecto R. E. Freeman / D.L. Reed, “Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance” in *California Management Review*, op.cit., pp.88-106; R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit., pp. 22ss y A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, op.cit., pp. 108ss.

⁵⁷ Cf. R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit.; A. B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit.; D. W. Wheeler / M. Sillanpää, *The Stakeholder corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, London, Pitman Publishing, 1997.

grupos que aún no siendo vitales para la supervivencia de la empresa afectan o pueden ser afectados por su actividad⁵⁸.

Las dificultades que tenía la *interpretación* del criterio de clasificación utilizado por Freeman y Evan dio paso a la formulación de otros criterios que permitieran realizar clasificaciones de los stakeholders empresariales de modo más comprensivo. En este sentido, una de las clasificaciones que ha tenido gran éxito, ha sido la distinción entre *stakeholders internos* y *stakeholders externos* a la empresa. En este caso, el criterio que permite clasificar a los *stakeholders* de la organización es el de 'los muros físicos' de la organización y la implicación que esto tiene en la relación con el entorno. Normalmente se ha incluido como *stakeholders externos* a los siguientes grupos: administración pública, competidores, defensor de los clientes, ecologistas, grupos de intereses específicos, comunidad local, sociedad en general, medios de comunicación, etc. Estos *stakeholders* se definen como los grupos o individuos del entorno de la organización que afectan a las actividades de la empresa. Como *stakeholders internos* se suelen considerar a: propietarios, directivos, trabajadores, proveedores y clientes. Éstos grupos se definen genéricamente como los grupos o individuos que no son estrictamente parte del entorno de la empresa pero, sin embargo, los directivos son responsables de ellos.

Es importante apuntar la evolución que ha sufrido el pensamiento de R.E. Freeman con respecto a la inclusión de ciertos grupos como *stakeholders* de la empresa, fundamentalmente en lo que se refiere a los *stakeholders* externos. Por lo que respecta a los grupos a considerar dentro de los denominados *stakeholders externos*, en sus trabajos de los años 1978, 1979 y 1984 el grupo de competidores está presente como un *stakeholder* externo, mientras que en su trabajo de 1988 los competidores son excluidos como grupo de interés de la empresa, debido a los problemas conceptuales, que a juicio de estos autores tenía su inclusión dentro de la metodología. En mi opinión, mantener la inclusión de este grupo es crucial puesto que constituye un elemento clave de la comprensión del sistema económico en el que se opera la empresa. Es decir, las relaciones que se entablan entre una empresa y sus competidores son susceptibles de

⁵⁸ Cf. Sobre esta clasificación W. M. Evan / R.E.. Freeman, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., pp.75-84.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

valoración moral atendiendo al nivel sistema económico⁵⁹ y también porque pueden convertirse en un activo para la empresa. Sin duda alguna, su inclusión puede parecer extraña a primera vista pero es digna de prestarle un poco de atención. Existen muchos ejemplos, particularmente en el sector de la pequeña empresa, de mutua interdependencia entre las compañías que operan dentro de un mismo sector, además, la colaboración con los competidores no es desconocida en las grandes empresas⁶⁰.

Una tercera clasificación que ha gozado de gran predicamento, en cuanto a la relación que entabla la empresa con sus diferentes stakeholders, ha sido la clasificación que diferencia entre *stakeholders primarios* y *stakeholders secundarios*. En este caso los *stakeholders primarios* son vistos como aquellos que tienen una relación formal, oficial o contractual con la empresa y los *stakeholders secundarios*, como todos los demás que poseen relaciones con la empresa pero que no son formales, oficiales o contractuales. Sin embargo, esta clasificación, pese a ser muy utilizada en diferentes estudios posee dificultades. La primera consiste en que en muchas ocasiones es difícil determinar el grado de legitimidad de los intereses y la formalidad de la relación. En segundo lugar los *stakeholders* secundarios consideraran en casi todas las ocasiones que son primarios y preferirán ser tratados como tales⁶¹. Y, por último, se debe tener en cuenta que un *stakeholder* secundario puede llegar a ser de un momento a otro un *stakeholder* primario, como señala A.B. Carroll, esto ocurre a menudo con los medios de comunicación o los grupos de intereses especiales, cuando “*la urgencia de su reclamación adquiere preeminencia sobre la legitimidad de otras reclamaciones*”⁶². Ante esta clasificación la tarea de la gestión empresarial sería en opinión de algunos autores como A. B. Carroll “*distinguir sus necesidades y equilibrar estas junto a las necesidades de la empresa y de otros grupos de stakeholders*”⁶³.

Una cuarta clasificación, que ha gozado de menor predicamento, pero que guarda una estrecha relación con el concepto de *responsabilidad social* de la empresa y de su dirección empresarial, es la que distingue entre *grupos sociales nucleares* y

⁵⁹ Cf. A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp.51-74; J. Conill, “Guerra económica y comunidad internacional”, *Sistema*, nº 149, 1999, pp.99-110.

⁶⁰ Cf. R.E. Freeman / D.R.Jr. Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988; A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, op.cit., p. 110.

⁶¹ A. B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit., p. 65.

⁶² *Ibid.*, p. 62.

grupos sociales satélites de la empresa⁶⁴. S. García Echevarría mantiene que existe una interpretación de la empresa que apunta que la empresa está configurada por diferentes grupos de afectados. Estos grupos de afectados junto con la empresa forman una coalición de intereses y de poder, en la que además unos adoptan el papel de *participantes* y otros de *colaboradores*. Su tesis consiste en afirmar que la decisión de los objetivos empresariales únicamente corresponde a los grupos nucleares participantes en la empresa, pero no al resto, puesto que éstos intentan reflejar:

“Los objetivos del grupo, mientras que los grupos satélites tratan de buscar formas y poder para que se reflejen, en todo o en parte, sus objetivos concretos que tratan de perseguir a través de la instrumentalización empresarial o sistema de objetivos pluralista”⁶⁵.

Como se puede observar en este texto, la clasificación de García Echevarría se define siguiendo el criterio de posesión de poder, entendida como capacidad de influencia y también de urgencia del interés que poseen. En esta línea afirma que la descripción de los diferentes grupos y su clasificación es de vital importancia para la dirección de empresas. Esta descripción será utilizada, en un primer momento, para conocer los aspectos relevantes del entorno a través de la información que proporcionan los propios grupos sociales para, en un segundo momento, valorar si la empresa es capaz o no de poder asimilar esos intereses o demandas⁶⁶. El criterio en este caso que apunta, el profesor García Echevarría, para valorar la satisfacción de los intereses es la cercanía que tengan a las competencias empresariales.

En definitiva, bajo esta clasificación es imprescindible saber diferenciar entre los grupos que poseen objetivos concretos que atañen a las competencias empresariales –los intereses que abanderan los grupos nucleares- y aquellos objetivos que siempre quedaran más alejados de la actividad empresarial –los intereses que elevan los grupos satélites-. A estos últimos la empresa debe prestarles atención porque, como señala el

⁶³ Ibid., p. 23.

⁶⁴ Esta clasificación se enmarca en el concepto de Responsabilidad Social amplio de la empresa que teoriza S. García Echevarría, *Responsabilidad Social y Balance Social de la empresa*, Madrid, Fundación Mapfre, 1982, pp. 69-73. En esta distinción el autor entiende por “social”: “la dimensión sociológica de las relaciones interhumanas, las relaciones societarias, por lo que para nosotros aquí siempre “social” equivale a Sociedad o relacionado con la Sociedad” pp. 69.

⁶⁵ Ibid., pp. 73-74.

⁶⁶ Cf. S. García Echevarría, “Los límites de la competencia desde una perspectiva ética” en A. Argandoña / A. Cortina, et.al., *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Madrid, Visor, 1997, pp.139-166

autor, en cualquier momento estos intereses pueden convertirse en importantes para la empresa, pero no debe incluirlos inmediatamente en su valoración.

Una última clasificación –quinta- de los *stakeholders* está elaborada por D.W. Wheeler y M. Sillanpää quienes, a mi juicio, tratan de mantener las ideas principales de las clasificaciones anteriores pero aportando nuevos elementos. Su clasificación se basa en dos tipos de criterios. Por una parte, se atiende al criterio de si el tipo de relación que se entabla entre la empresa y el stakeholder es *directa y primaria* o *indirecta y secundaria*. El segundo criterio, es la capacidad que tienen los stakeholders para defender por sí mismos sus intereses o la necesidad que tienen para que ‘otros’ les defiendan. En este sentido se pueden distinguir entre *stakeholders sociales y no-sociales*.

Este segundo criterio merece ser comentado puesto que permite, por primera vez en las clasificaciones al uso, que ciertos intereses, que en ocasiones quedan fuera de las descripciones y análisis de las relaciones empresariales, puedan estar representados en el mapa de stakeholders. De esta forma todas aquellas reclamaciones que tienen que ver con la defensa de intereses que o bien pertenecen a las futuras generaciones o al bienestar de especies no-humanas, como son los animales y el entorno natural, que no se pueden defender por ellos mismos al no tener una relación interhumana con la empresa y que dependen de otros representantes para su defensa, estén presentes en la descripción de las relaciones empresariales como un grupo de *stakeholders no-sociales*⁶⁷. Atendiendo a esta doble relación ofrecen lo que ellos denominan la constelación de influencias sobre la *corporación de stakeholder*:

La constelación de influencias sobre la empresa de stakeholder



D. W. Wheeler / M. Sillanpää, *The Stakeholder corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, London, Pitman Publishing, 1997, p. 5

A mi juicio, con esta clasificación queda reflejada también la exigencia de la ética empresarial integrativa de contemplar la autonomía del sujeto como un interlocutor válido capaz en este sentido, de poder expresar y defender sus intereses, al mismo tiempo, que se generan canales o procedimientos para que aquellos que no tienen voz o la tienen distorsionada puedan ser representados en sus intereses. Es decir, bajo esta concepción se abre la posibilidad de ver el poder de los stakeholders y de la empresa, no únicamente como un poder estratégico sino como un poder comunicativo

⁶⁷ Cf. D. W. Wheeler / M. Sillanpää, *The Stakeholder corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, op.cit., especialmente en la introducción y el primer capítulo.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

conducente a la reflexión sobre los intereses en juego en la empresa y la valoración de los mismos desde perspectivas tanto pragmáticas, como estratégicas y morales que permitan abordar la cuestión de la *responsabilidad moral de las empresas* con respecto a sus stakeholders, objeto de estudio de esta tesis doctoral.

Dos últimas cuestiones hay que tener en cuenta antes de finalizar con la elaboración de la clasificación de los stakeholders. Por un lado, se debe considerar que la clasificación que se adopte, siempre existirá dentro de cada grupo una subclasificación en *stakeholders genéricos* y *stakeholders específicos* y, por otro lado, que un mismo grupo o individuo puede pertenecer a diversos *stakeholders* al mismo tiempo⁶⁸.

Cada empresa debería identificar estas dos cuestiones con el fin de realizar una descripción lo más exhaustiva posible de su mapa de stakeholders. Por *stakeholders genérico* se entiende un grupo amplio tal como los trabajadores, accionistas, grupos medioambientalistas o clientes, pero que dentro de cada uno de estos grandes grupos existen muchos *stakeholders específicos*. Por poner un ejemplo, dentro del grupo genérico de trabajadores un se puede hablar de: trabajadores jóvenes, trabajadores de mediana edad, trabajadores con gran antigüedad, trabajadores sindicados, mujeres, minorías culturales, y así un largo etcétera⁶⁹.

No obstante y aunque se sea capaz de elaborar un mapa o constelación de los diferentes grupos atendiendo a cualquiera de los criterios reseñados, al final la empresa se situará frente a un proceso de toma de decisiones acerca de las relaciones que *querría tener en el futuro* y las que *debería tener en el futuro*. Pero todavía no conoce el grado de legitimidad o validez de los intereses de los stakeholders primarios sociales, por ejemplo, un grupo que además, como se acaba de ver, ni es homogéneo ni está completamente estanco.

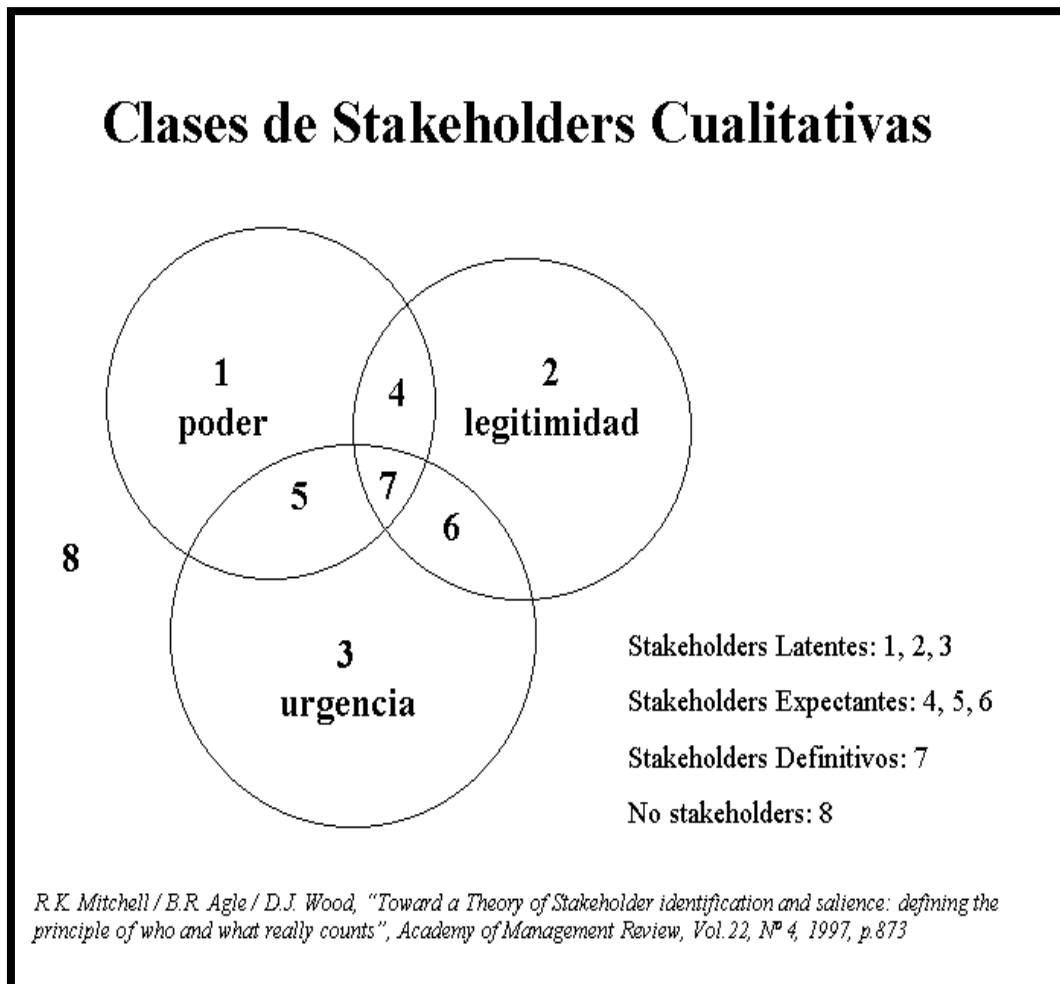
En este sentido, a mi juicio, una clasificación que podría arrojar alguna luz al respecto sería aquella que tuviera en cuenta cuatro atributos de los *stakeholders*: el poder que tienen para influir, la urgencia de su propuesta, el poder que tienen para

⁶⁸ Cf. W. M. Hoffman, "Business and environmental ethics" in J. Drummond / B. Bain (eds.), *Managing Business Ethics. A reader on Business Ethics for Managers and Students*, Oxford, Butterworth Heinemann, 1994, 2ª ed. 1996, p.155.

⁶⁹ Cf. R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit. pp.43ss En la página 56 Freeman propone un ejemplo de los Stakeholders específicos de una gran empresa. Por su parte A. B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit. muestra en un cuadro un ejemplo de desglose de Stakeholders específicos en una hipotética empresa americana.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

representar y defender sus intereses y la legitimidad de su propuesta. Bajo esta perspectiva, *el poder o capacidad que tienen para representar y defender sus intereses viene a unirse a los otros tres atributos definidos ya como poder para influir, urgencia y legitimidad*. La propuesta es que se defina el mapa de relaciones de la empresa atendiendo a estos cuatro atributos que cada stakeholder tiene y que darán lugar a cuatro grande grupos de stakeholders: latentes, expectantes, definitivos y no-stakeholders y ocho tipos, pudiendo tener cada uno de ellos mayor o menor capacidad para defender por si mismos sus intereses. Gráficamente, Mitchell, Agle y Wood expresan su propuesta de identificación del siguiente modo a la que sólo falta añadir la capacidad para defender los propios intereses:



Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

Siguiendo este gráfico, se puede observar cómo dependiendo del número de atributos que presenta un stakeholder éste pasa a formar parte de cuatro categorías de stakeholders: latentes (*latent*), expectantes (*expectant*), definitivos (*definitive*) o no-stakeholders. Cada uno de los cuales tendrá un *nivel de relevancia (salience)* para la dirección de la empresa dependiendo de sus características.

Los *stakeholders latentes (1-2-3)* son percibidos por la dirección con una baja relevancia (*salience*) porque sólo poseen un atributo de los tres reseñados. Estos stakeholders reciben la denominación de latentes porque al poseer uno de los atributos no tienen gran relevancia para la empresa pero tarde o temprano pueden llegar a tenerla teniendo en cuenta que el entorno es cambiante y pueden alcanzar más atributos. Tal y como se expuso en el primer capítulo de esta tesis doctoral, puede darse el caso de una evolución del juicio moral en las sociedades y un determinado stakeholder que únicamente posee legitimidad moral (2) puede llegar a adquirir poder o urgencia y en tal sentido pasar a ser *stakeholders expectantes*. Este ha sido el caso de las mujeres como *stakeholders de la empresa* que a principios de siglo eran simplemente latentes y hoy en día en las sociedades con democracia liberal son para las empresas, como mínimo, *stakeholders expectantes*⁷⁰. Es decir, el carácter dinámico que representa esta propuesta puede ser de gran utilidad para el uso estratégico del enfoque de stakeholders como se verá en el apartado siguiente.

Por su parte, el grupo de los *stakeholders expectantes (4-5-6)* presentan dos de los atributos mencionados y en este sentido presentan una relevancia moderada (*salience*). Entre los tipos de stakeholders expectantes suelen crearse coaliciones que permiten a los stakeholders llegar a configurarse o presentarse frente a la empresa no como *expectantes* sino como definitivos. En este sentido, es muy importante que la empresa no sólo conozca e identifique tanto a los *stakeholders* de modo separado como

⁷⁰ Cf. acerca de los intereses de las mujeres como derechos fundamentales y universales no renunciables en nuestra sociedad V. Camps, *El siglo de las mujeres*, Madrid, Cátedra, 1998; V. Camps, "Derechos de la mujer y derechos universales" en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, pp. 137-148 y sobre el concepto de interés también V. Camps / S. Giner, *El interés común*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1992, pp.45ss. Para otras posiciones feministas en la filosofía española denominadas *feminismo de la igualdad* proponen pensar la perspectiva del género desde una *perspectiva del sujeto* y no del hombre o de la mujer ver por ejemplo A. Valcárcel, *Sexo y filosofía, sobre "mujer" y "poder"*, Barcelona, Anthropos, 1991; A. Valcárcel, "El feminismo", en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, op.cit., pp.123-135; C. Amorós, *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad*, Madrid, Cátedra, 1998.

las posibles coaliciones que se pueden dar entre ellos. Como certeramente recuerda Freeman debe tenerse en cuenta que lo que reclaman muchas veces los stakeholders no está siempre relacionado con intereses económicos sino que en ocasiones está relacionado con el reconocimiento de valores o de formas de vida que un grupo o coalición de stakeholders eleva. Es decir, que ver la empresa desde la metodología de stakeholders no implica solamente explicar e identificar las interrelaciones en que está inmersa la empresa, sino también en distinguir aquellas que se derivan de su actividad ordinaria de las que se derivan de las consecuencias e implicaciones de su actividad. Por eso los stakeholders no sólo son grupos vinculados *directamente y exclusivamente* con la actividad de la empresa sino con grupos que pueden ver afectados sus intereses por la actividad empresarial o que pueden afectar a la actividad empresarial⁷¹.

La utilidad de esta propuesta como método para identificar los diferentes stakeholders con respecto a estos tres atributos es, a mi entender, de gran valía como herramienta heurística si el objeto es conocer *¿quién o qué realmente cuenta para la dirección? y ¿qué mecanismos o canales de comunicación utilizan o tienen para expresar sus intereses?*. Es decir, siempre y cuando se tenga siempre presente que no tiene pretensiones de ser una herramienta prescriptiva de la acción de las empresas, sino simplemente de análisis de las percepciones de qué stakeholders se contemplan bajo la interpretación que cada empresa hace de su mapa de stakeholders. Sin embargo, desde mi punto de vista, son bastante cuestionables las implicaciones que, de esta herramienta de identificación de stakeholders, derivan sus autores, quienes llegan a afirmar que este uso:

*“ Permite dirigir un mapa de stakeholders legítimos y por tanto llegar a ser sensibles con las implicaciones morales de sus acciones con respecto a los stakeholders”*⁷²

Respecto a las implicaciones de la herramienta para la dirección de empresas se desprende de esta afirmación que la identificación de los atributos de los stakeholders permitirá orientar o prescribir la actuación de la empresa siguiendo criterios morales. Sin embargo, como se acaba de comprobar el concepto de legitimidad se apoya tanto en razones convencionales (sociales y legales) como postconvencionales (morales), pero en

⁷¹ Cf. al respecto R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder approach*, op.cit., pp. 63ss; J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., p. 127.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

ningún momento trata de distinguir ambos tipos de criterios y, por tanto, no se puede decir que el mero hecho de identificar los *stakeholders definitivos* permita decir que éstos son los *stakeholders legítimos desde el punto de vista moral*. Esta propuesta de clasificación trata de presentarse como un criterio para distinguir la legitimidad de los stakeholders o de sus intereses frente a la vigencia de los mismos, pero no lo consigue. En definitiva, no logra diferenciar correctamente entre un interés o reclamación legítimo desde una perspectiva convencional de vigencia social y un interés legítimo desde una perspectiva postconvencional o de validez moral.

Desde mi punto de vista, esta propuesta de los *stakeholders Relevantes (salience stakeholder)* es de suma valía para la clasificación de los stakeholders, para conocer quién cuenta realmente para la empresa y poder elaborar un mapa de stakeholders con las relaciones tal y como las percibe la empresa con los diferentes grupos de stakeholders. Sin embargo, necesita que algunos de los conceptos que utiliza sean desarrollados teniendo en consideración la distinción existente entre *vigencia social (convencionalidad de los juicios sociales)* y *validez moral (postconvencionalidad de los juicios morales)*, así a la distinción entre acciones estratégicas y acciones comunicativas.

En este sentido, a mi juicio, se apunta la necesidad de revisar tres conceptos presentes en la metodología de stakeholders a la luz de tal perspectiva, a saber, el concepto de poder estratégico, el concepto de legitimidad y el concepto de responsabilidad de la empresa. Así pues parece necesario elaborar, por una parte, un concepto de *poder corporativo* que no sólo responda al modelo de racionalidad estratégica o acción estratégica sino también al uso y existencia de un poder comunicativo capaz de generar también entendimiento y cooperación entre los stakeholders; de esta tarea se ocupará el último apartado de tesis doctoral donde se lleva a cabo una *propuesta integral de la metodología stakeholders* desde la ética empresarial integrativa y un concepto de *responsabilidad moral empresarial*.

Por otra parte, también se hace necesario un concepto de *legitimidad* que permita criticar la vigencia social o legal de la validez moral de los intereses de los stakeholders. Como ya se ha señalado en diferentes momentos de este trabajo, y se analizó también en el primer capítulo de esta tesis doctoral, no todas las normas sociales o legales son

⁷² R.K. Mitchell / B.R. Agle / D.J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder identification and salience:

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

legítimas por su mera existencia, es decir vigencia y validez moral no se corresponden siempre. El desarrollo de este concepto de legitimidad moral se ocupará el capítulo quinto. Y, finalmente, se precisa un estudio de la responsabilidad moral de la empresa frente a los intereses que los diferentes stakeholders reclaman. Puesto que una vez identificados los stakeholders y configurado el mapa de stakeholders, la empresa tiene que reconocer el tipo de responsabilidad que recae sobre cada relación. Sólo cuando se han identificado también los tipos de responsabilidades de la empresa (económica, legal, moral, social, etcétera) podrá la empresa empezar a hacer uso de la metodología de stakeholders en su dimensión estratégica.

En resumen la configuración del mapa de *stakeholders* es una aproximación meramente descriptiva a la empresa que mostrará dos pasos básicos⁷³:

1. *Definir el mapa de stakeholders*, a partir de una lista cuanto más completa y detallada mejor de los grupos y las personas que establecen relaciones con la empresa a partir de los atributos de poder para influir, poder para comunicar y defender los propios intereses, urgencia y legitimidad.

2. *Elaborar el mapa de coaliciones de stakeholders*, porque es necesario no olvidar nunca que en la práctica los *stakeholders* no son un agregado, sino que también están o pueden estar interrelacionados entre sí.

Aunque algunos teóricos han propuesto el uso analítico del enfoque de stakeholders como suficiente para que la empresa inmediatamente tras esta información –incompleta como se ha criticado ya- elabore prioridades con relación a los *stakeholders* y líneas de actuación⁷⁴. Este uso necesita de otro distinto que se basa en la elaboración de estrategias o nivel instrumental del *enfoque de stakeholders*. Una dimensión en la que no sólo se describen las relaciones existentes sino que se construyen propuestas acerca de las estrategias a seguir por la empresa.

En este sentido, se considera el uso analítico como uno de los usos de la metodología de stakeholders pero que precisa de otras dos dimensiones, la estratégica y

defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, op.cit., p. 880.

⁷³ Esta relación de aspectos que se desprenden de la dimensión analítica a sido extraída de la conjunción de reflexiones de R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, op.cit.; A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit.; J.W. Weiss, *Business Ethics. A Managerial Stakeholder Approach*, Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 1994; W.C. Frederick / K. Davis / J.E. Post, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, New York, McGraw Hill, 1988 y J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

la normativa. Por tanto, esta dimensión analítica no será la que permitirá desarrollar propiamente una gestión del ámbito moral de la empresa, aunque es de vital importancia para incluir a todos los afectados en la propia dirección así como sus intereses y las posibilidades y canales que tienen para poder expresar sus intereses y expectativas. Aunque llegado este momento se debe pasar a tratar de responder a la pregunta de *tras este análisis de los stakeholders qué se debe hacer, cómo se debe actuar con cada una de estas relaciones*. Esta pregunta se aborda en la dimensión estratégica del uso instrumental de la *metodología de stakeholders*.

⁷⁴ Cf. W.C. Frederick / K. Davis / J.E. Post, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, New York, McGraw Hill, 1988, p.84.

4.3. Dimensión estratégica: uso instrumental de la metodología de Stakeholders

En este apartado se analizan los presupuestos y preguntas básicas del uso instrumental del enfoque de stakeholders que parte del planteamiento general siguiente: desde el momento en que los *stakeholders* pueden afectar a la consecución o logro de los objetivos de la empresa y, por tanto, que su beneficio económico –prioritario en la empresa- puede verse afectado por las actividades de stakeholders, la empresa se plantea la posibilidad del uso instrumental de los *stakeholders* con el objeto de maximizar sus beneficios económicos (4.3.1.).

El análisis de los presupuestos del uso instrumental que subyacen a este planteamiento permitirá observar de qué modo el uso instrumental del enfoque de stakeholders está en relación con un uso normativo del enfoque, bien porque se plantea la convergencia de ambos usos del enfoque o bien porque se plantea la divergencia del mismo (4.3.2.).

La relación entre las dos dimensiones ha ocupado buena parte de la literatura de estos últimos años tanto por lo que respecta al estudio teórico como empírico del mismo. En este sentido ha permitido la reflexión sobre las relaciones que la empresa entabla con sus diferentes stakeholders y el tipo de responsabilidades u obligaciones que tiene ante ellos. Reflexión de la que se ocupará el último apartado de este capítulo (4.3.3.).

4.3.1. La generación de estrategias empresariales desde un modelo plural de empresa

Desde que en 1984 R.E. Freeman publicara su clásico *Strategic Management. A Stakeholder approach* el enfoque de stakeholder captó la atención de numerosos teóricos tanto desde el ámbito de los estudios de empresa y economía como del ámbito de la ética empresarial. Su obra plantea y desarrolla cómo el enfoque puede ser usado con una orientación instrumental, es decir, gestionando y dirigiendo a los stakeholders desde un punto de vista estratégico. Pero también apunta la existencia de un uso normativo del enfoque donde la dirección y gestión de los stakeholders se realiza no por el beneficio económico que pueden reportar, sino por el valor *intrínseco* que tienen los

stakeholders estableciendo, en ese sentido, una responsabilidad moral de la empresa su gestión.

Desde la publicación de su obra, el uso instrumental ha gozado de un gran desarrollo, al igual que su uso descriptivo, como ya se ha visto. En este sentido, a partir del planteamiento general del uso instrumental, se han desarrollado dos modelos de gestión estratégica de los stakeholders así como numerosos estudios referentes a cómo generar estrategias que sean capaces de satisfacer las *demandas o intereses relevantes* de aquellos stakeholders que pueden poner en peligro o condicionar el logro de los objetivos económicos de la empresa.

Los dos presupuestos sobre los que se asienta este uso instrumental son los siguientes: primero, el último objetivo de las estrategias y decisiones de la empresa es el éxito en el mercado, es decir, el beneficio económico; segundo, aquellas relaciones con los stakeholders que sean improductivas o que impliquen inversión de recursos más de lo necesario serán interrumpidas. A continuación se explican las razones que se esgrimen para defender estos dos presupuestos.

Por lo que respecta al primer supuesto éste implica que las empresas ven a sus stakeholders como parte de un entorno que debe ser dirigido y gestionado para poder asegurar los beneficios, las acciones y en última instancia los beneficios para los accionistas⁷⁵. Es decir, aunque utiliza el enfoque de stakeholders para poder describir mejor su entorno las razones que le llevan a hacerlo no es la legitimidad o el valor que le merecen los intereses de los stakeholders, sino simplemente el *poder* que estos pueden tener unida a la *urgencia* con la que plantean sus intereses. En otras palabras, la dirección y gestión de *stakeholders* es un medio y no un fin para la empresa.

No son razones éticas o morales las que apoyan la dirección de stakeholders, sino el fin u objetivo a perseguir por la empresa que no es otro que la satisfacción, progreso y mejora de su único grupo de stakeholders -sus propietarios y / o accionistas-. Por tanto, la gestión de stakeholders se utiliza como una estrategia más porque mejora y mantiene la rentabilidad de la empresa, en palabras de Quinn y Jones:

⁷⁵ Cf. T.M. Jones / A.C. Wicks, "Convergent Stakeholder theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, No 2, 1999, pp. 237-241; D.P. Quinn / T.M. Jones, "An Agent Morality Model of Business Policy.", *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp. 25ss; S.L. Berman / A.C. Wicks / S. Khota / T.M. Jones, "Does Stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance?" in *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°5, 1999, pp.491-492.

“La ética [estratégica] instrumental entra en juego como una addenda a la regla de la maximización del beneficio para ser seguida por la dirección empresarial”⁷⁶

Así pues en el uso del enfoque de stakeholders en su versión instrumental, la dirección y gestión de las relaciones de la empresa con los stakeholders es una parte más de la estrategia de la empresa y en ningún momento su la razón de ser.

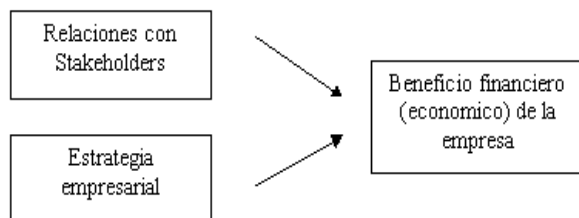
En esta línea, el segundo presupuesto queda de manifiesto, puesto que si la dirección de stakeholders es tan sólo una estrategia más entre otras, en el momento en que una relación concreta con un stakeholders sea poco relevante para la satisfacción de los intereses de los accionistas tal relación será interrumpida. Es decir, dado el caso que una relación no sea productiva para sus intereses o impliquen una inversión muy alta de recursos se evitará tal relación.

En otras palabras, las cuestiones relacionadas con los *stakeholders* entran en los procesos de toma de decisión y en el diseño la estrategia empresarial sólo en el caso de que éstas tengan un valor estratégico para la empresa. Este planteamiento da lugar a un uso del enfoque de stakeholder que se puede reflejar bajo los dos modelos de dirección dependiendo de si introducen las relaciones con los stakeholders como una estrategia más para alcanzar el beneficio económico como un añadido en cuestiones concretas o bien si esta relación estratégica se mantiene con cada stakeholder como trasfondo de toda la estrategia empresarial. El siguiente gráfico muestra estos dos modelos:

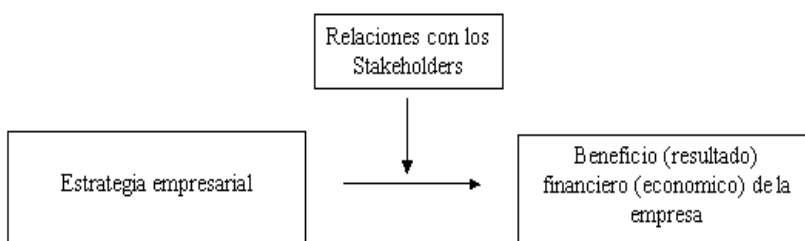
⁷⁶ T.M. Jones / A.C. Wicks, “Convergent Stakeholder theory”, *Academy of Management Review*, vol. 24, No 2, 1999, pp. 237-241; D.P. Quinn / T.M. Jones, “An Agent Morality Model of Business Policy.”, *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, p. 25.

Dos modelos de uso instrumental del enfoque de Stakeholders

1a: El modelo de efectos o consecuencias directas



1b: El modelo de moderación



S.L. Berman / A.C. Wicks / S. Khata / T.M. Jones, "Does Stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance?" in *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº5, 1999, pp.491-492

Estos dos modelos de dirección estratégica de los stakeholders, o uso instrumental del enfoque de stakeholders, parten de una descripción de sus stakeholders, es decir, del uso analítico del enfoque para después preguntarse básicamente sobre el tipo de estrategias que tiene que diseñar para mejorar los intereses de sus accionistas o propietarios. La reflexión, por tanto, se reduce a los *medios* para la consecución de un fin u objetivo que está ya dado⁷⁷.

La utilización del enfoque de stakeholders de modo instrumental le permitirá, a la empresa, por una parte, elaborar estrategias que tengan en cuenta necesariamente a aquellos grupos que afectan al logro de los objetivos de la empresa, sean hostiles o amistosos y, por otra parte, generar proposiciones prescriptivas que expliquen los casos

⁷⁷ A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, op.cit., p.160.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

actuales y permitan articular principios regulativos para usos futuros⁷⁸. En otras palabras, el núcleo del uso instrumental del enfoque de stakeholder reside en la generación de estrategias que respondan y contemplen la diversidad y pluralidad (en términos de poder, legitimidad, urgencia y de poder explicitar los propios intereses) y de la decisión de la empresa acerca del tipo de enfoque o carácter se le quiere dar a cada interrelación con cada uno de los grupos⁷⁹. A continuación, se da cuenta de los modelos que se han diseñado para generar estrategias y en el último apartado de este punto se da cuenta del carácter de las relaciones con los stakeholders.

La generación de las estrategias empresariales con respecto a los stakeholders implica tanto una comprensión conceptual de las interrelaciones con los stakeholders como habilidades prácticas para responder a las mismas⁸⁰. Es decir, el uso descriptivo del enfoque de stakeholder implica al final tener que determinar las respuestas que la empresa dará a cada una de las relaciones y de los stakeholders y, por tanto, la elaboración de criterios para poder establecerlas.⁸¹

La comprensión de las relaciones existentes con cada uno de los stakeholders, es decir la pregunta de *¿qué clase de relación tiene la empresa con este stakeholder en concreto?*, permitirá desarrollar estrategias para el cambio en el futuro, es decir, contestar a la pregunta de *¿cómo tendría que ser en el futuro teniendo en cuenta la finalidad que tiene la empresa?* Finalidad que como ya se ha explicitado bajo el uso estratégico del enfoque es la maximización de beneficios económicos entendidos en sentido amplio.

Para comprender mejor su relación con los stakeholders la empresa se puede preguntar, por ejemplo las siguientes cuestiones⁸²:

- El modo de relación directo o indirecto de la empresa con los *stakeholders*
- Las actitudes de la empresa frente a los *stakeholders*: ofensiva o defensiva
- El medio para la resolución de conflictos que utiliza con cada stakeholder: acomodación, negociación, manipulación, resistencia, entendimiento.

⁷⁸ Cf. R.E. Freeman / D.L. Reed, "Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance" in *California Management Review*, vol.25, nº. 3, 1983, pp.88-106; J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., p. 133.

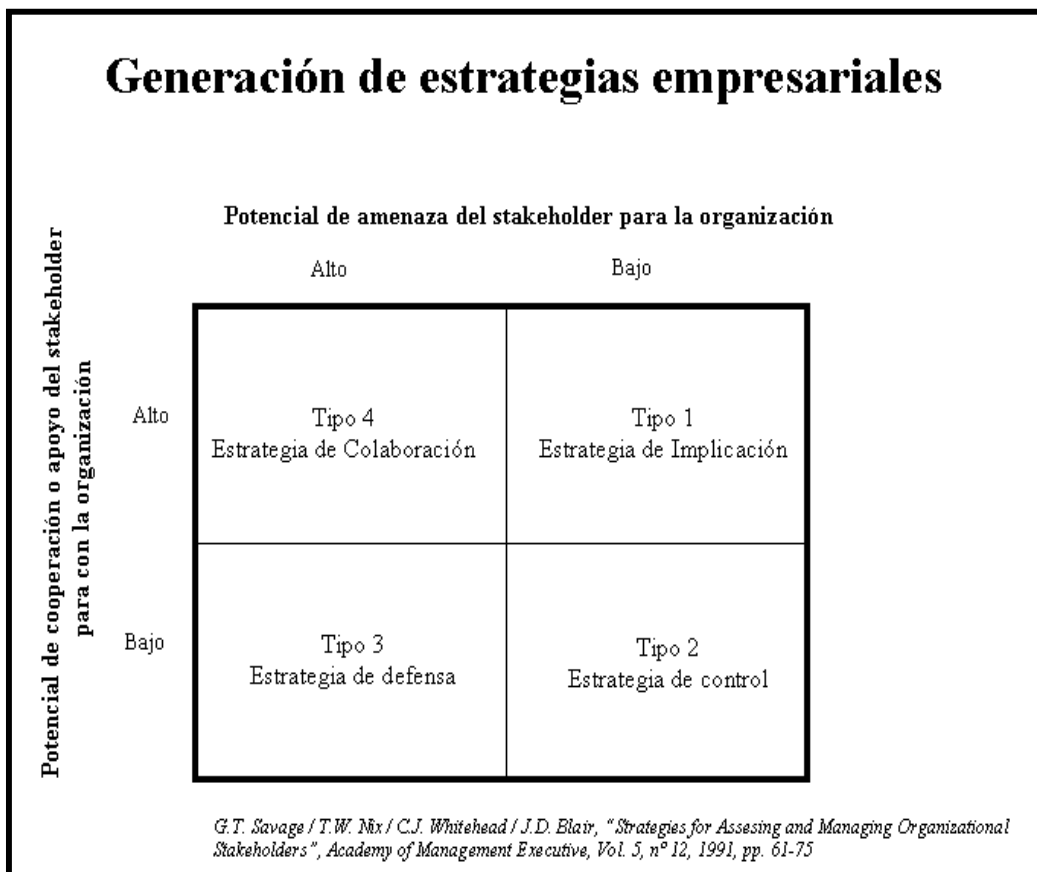
⁷⁹ Cf. A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit., p. 77.

⁸⁰ W.C. Frederick / K. Davis / J.E. Post, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, op.cit., p.77.

⁸¹ J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., p. 133.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

Una vez la empresa comprende el carácter de su relación con cada *stakeholder* tiene que comenzar a tomar decisiones acerca de las estrategias que adoptará con cada uno de ellos, el criterio que utilizará para integrar los intereses de los stakeholders y el modo en que los integrará. La propuesta más desarrollada en esta línea ha sido la realizada por Savage y Blair en numerosos trabajos, quienes proponen desarrollar las estrategias específicas con respecto a cada stakeholder de acuerdo al criterio de *alto o bajo potencial para la amenaza o para la colaboración y el apoyo* que tiene cada stakeholder con respecto al objetivo de la empresa. Al utilizar este criterio emergen cuatro tipos de *stakeholders* y cuatro estrategias que se pueden seguir, gráficamente se expresa de este modo⁸³:



⁸² Cf. I. C. MacMillan / P.E. Jones, *Strategy Formulation: power and politics*, St. Paul, MN, West, 1986, pp.66ss.

⁸³ Cf. G.T. Savage / J.D. Blair, "The importance of relationships in Hospital negotiation strategies", *Hospital & Health services administration*, vol. 34, n°. 2, 1989, pp. 231-253; G.T. Savage / T.W. Nix / C.J. Whitehead / J.D. Blair, "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 12, 1991, pp. 61-75; J.D. Blair / T.T. Rock / T.M. Rotarius / M.D. Fottler / G.C. Bosse / J.M. Driskill, "The problematic fit of diagnosis and strategy for medial group stakeholders - Including IDS/Ns" in *Health Care Management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, pp. 7-

Como se puede apreciar siguiendo esta matriz surgen cuatro tipos de estrategias con respecto a los stakeholders, a saber, estrategia de implicación, de control, de defensa o de colaboración.

La estrategia de stakeholder tipo 1 o implicada, es aquella que responde a una situación en la que existe una alta colaboración con los stakeholder y un bajo nivel de amenaza. Este sin duda alguna es el tipo ideal de *stakeholder*, donde la estrategia a seguir, sería, tener en cuenta los intereses de todos los afectados por la actividad empresarial. Algunas manifestaciones prácticas de este tipo de estrategias son, por ejemplo, la dirección participativa, la democracia industrial, etcétera.

La estrategia de stakeholder tipo 2 o de control es aquella en que los stakeholders podrían ser considerados como no-stakeholders, puesto que se da una baja cooperación de los stakeholders en la empresa, y el nivel de amenaza sobre la empresa también es bajo. La estrategia aquí se centra en la dirección por parte de la organización de esos stakeholders marginales, para que la situación no cambie o para estar preparados por si se producen cambios.

La estrategia de stakeholder tipo 3 o defensiva responden a las situaciones en que se da una alta posibilidad de amenaza por parte de los stakeholders hacia la empresa, y un bajo nivel de cooperación. Por tanto, la estrategia recomendada es aquí defender la empresa de los stakeholders agresivos hacia ella.

Por último, la estrategia de stakeholder tipo 4 o colaboradora, en esta situación se da una alta cooperación, y una alta posibilidad de amenaza de los stakeholders con respecto a la empresa. Aquí la estrategia es intentar aumentar la colaboración, es decir, intensificar o tratar de maximizar la probabilidad de que ese stakeholder siga siendo de apoyo para la empresa.

La recomendación general que se plantea desde un punto de vista instrumental del enfoque de stakeholders es que la empresa debería, por una parte, tratar de satisfacer mínimamente los intereses –demandas o exigencias- de aquellos stakeholder que en apariencia no presentan una amenaza o colaboración potencial, es decir, que no tienen

28; J.D. Blair / G.T. Savage / C.J. Whitehead, "A Strategic Approach for Negotiating with Hospital Stakeholders." *Health Care Management Review*, vol. 14, n° 1, 1989, pp. 13-23.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

poder de influir en los objetivos de la empresa; y, por otra parte, satisfacer al máximo los intereses de aquellos que presentan una alta potencialidad de cooperación⁸⁴.

A mi juicio, pese a que esta propuesta para la generación de estrategias puede resultar de cierta utilidad como un modo de relacionarse con el poder estratégico de los stakeholders, no arroja ninguna luz acerca del tipo de estrategias que la empresa tiene que adoptar con respecto al resto de atributos que posee un stakeholders y que se descubren al elaborar el análisis de stakeholders. Es decir, la comprensión de las relaciones con respecto a los stakeholders y la generación de estrategias siguiendo esta propuesta sólo responde a los *stakeholders como influyente (influencers)* pero no como *stakeholders definitivos* con poder, legitimidad y urgencia, por utilizar la terminología de Mitchell, Agle y Wood.

Por lo tanto, son cuatro modos estratégicos de *tener en cuenta* a los stakeholders y de reflejarlos en el plan estratégico de la empresa, pero nada dicen respecto al tipo de responsabilidad que tiene la empresa frente a cada uno de ellos pues no se está considerando la legitimidad de sus intereses. En ese sentido no aporta una comprensión sobre los aspectos de legitimidad y moralidad de las decisiones empresariales y sus estrategias. Y no aporta criterios o principios para decidir en caso de conflicto de estrategias dentro del mismo tipo. En definitiva, en el proceso de elaboración de estrategias no sólo pueden converger consideraciones estratégicas sino también consideraciones acerca de la legitimidad y moralidad de las estrategias, como se defiende en este trabajo y se argumentará en forma de propuesta en el último apartado de esta tesis⁸⁵. La cuestión que cabe resolver o contestar es si esas cuestiones de legitimidad y de estrategia convergen en ocasiones por accidente o porque existe un núcleo normativo y, por tanto, prescriptivo en el enfoque de stakeholders.

La relación entre las versiones instrumentales y normativas del enfoque de stakeholder ha sido fuente de discusión durante los últimos años, pues existen propuestas teóricas de stakeholders que afirman que la convergencia de los dos tipos de cuestiones – estratégicas y normativas-, o lo que es lo mismo el uso instrumental del enfoque de stakeholders y el uso normativo del mismo, tienden a converger ‘como por inercia’. Mientras que otras propuestas mantienen que no es simplemente la ‘inercia’ sino que existen razones fundamentales que exigen la convergencia de los dos usos, instrumental y

⁸⁴ Cf. G.T. Savage / T.W. Nix / C.J. Whitehead / J.D. Blair, “Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders”, *Academy of Management Executive*, vol. 5, nº 12, 1991, p.72.

⁸⁵ Cf. J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., pp.134ss.

normativo y, por tanto, exigen el desarrollo del uso normativo del enfoque de stakeholders⁸⁶.

La cuestión que está en juego en este debate es la relación que se establece entre los tres usos del enfoque de stakeholders, a saber, el uso analítico, el uso estratégico y el uso normativo. Este último, de modo genérico, se basa en las razones morales que existen para dirigir la empresa bajo el modelo de stakeholders, es decir, por el valor intrínseco o legitimidad que tienen determinados stakeholders. En otras palabras, el uso normativo del enfoque de stakeholders no contempla a los stakeholders como *medios* para conseguir la maximización de los intereses de los accionistas, más bien considera que ciertos intereses de los stakeholders poseen legitimidad moral y frente a ellos la empresa tiene una responsabilidad moral que se define en términos de *co-responsabilidad* y *postconvencionalidad*. Esta última posición es la que mantiene esta tesis doctoral y que será justificada y argumentada a lo largo del bloque tercero, pero antes se analizarán las propuestas que la literatura ha proporcionado acerca de las obligaciones y responsabilidades que tienen frente a sus stakeholders y sus argumentos. Análisis que se realiza en este apartado del uso instrumental, puesto que parten de una visión y definición de stakeholder instrumental.

4.3.2. Intereses y obligaciones: La empresa frente a sus grupos de intereses

Una aproximación a la bibliografía de *ética empresarial* sobre las relaciones que la empresa entabla con sus *stakeholders* y el tipo de responsabilidades u obligaciones que se derivan de tales relaciones revela dos constantes acerca de cómo se aborda su estudio. En primer lugar, contempla el análisis de las responsabilidades que tienen los directivos –no la empresa- como agentes o representantes, con respecto a otros grupos de intereses. Y en segundo lugar, se centra en la profundización de algunas cuestiones o

⁸⁶ Cf. Sobre este debate T.M. Jones / A.C. Wicks, “Convergent Stakeholder theory”, *Academy of Management Review*, vol. 24, No 2, 1999, pp. 237-241; D.P. Quinn / T.M. Jones, “An Agent Morality Model of Business Policy.”, *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp. 25ss; S.L. Berman / A.C.Wicks / S. Khota / T.M. Jones, “Does Stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance?” in *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°5, 1999, pp.491-492.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

asuntos (*issues*) representativas con las que se enfrentan los directivos en su trato con los diversos *stakeholders*⁸⁷.

Algunos autores como N.E. Bowie y R.F. Duska explican que aunque existen muchas clases de posiciones dentro de la dirección de una compañía, normalmente, se eligen a los directivos (*managers*), como *representantes de la empresa*, por dos motivos. En primer lugar, porque es a ellos ante quienes los miembros del personal presentan sus reclamaciones e informes, y el directivo es el único que tiene responsabilidad de dirigir y conducir al conjunto de la organización, además de ser el máximo responsable ante los accionistas. Y en segundo lugar, porque las responsabilidades que poseen los directivos, en la mayoría de los casos, son aplicables a otras posiciones.

Una mirada sobre el entorno actual del tejido empresarial permite observar que cada una de las relaciones que se establecen entre la gestión de la empresa, la dirección de los *stakeholders* y los directivos conlleva un conjunto de responsabilidades que a menudo derivan en conflictos de intereses o de obligaciones llegando a crear problemas organizacionales. N.E. Bowie y R.F. Duska destacan de esta forma algunos de esos conflictos:

“La relación con los propietarios o accionistas saca a la luz el problema de cómo justificar el gasto de dinero en calidad en lugar de en objetivos económicos. La relación con los clientes eleva cuestiones de seguridad y responsabilidad del producto, y la relación con clientes potenciales saca a colación todos los problemas asociados con la publicidad. La relación con otras empresas desencadena una multitud de cuestiones como el espionaje industrial o el mantenimiento de secretos organizacionales. Los trabajadores realizan demandas a los empresarios como salarios justos, condiciones de trabajo dignas, compensaciones por perjuicios o daños, y el derecho a tener una vida privada. Con los gobernantes, con problemas que tienen que ver con el tema de si las regulaciones gubernamentales son buenas o necesarias o simplemente están desautorizadas. Con el público en general, por ejemplo con

⁸⁷ Cf. de los análisis más interesantes al respecto de estas obligaciones de la empresa frente a los diferentes Stakeholders W. M. Evan / R.E. Freeman, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., pp. 75-84; A. B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit., pp.189-546; N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., pp. 40-42, 67-92; J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., pp.133-213.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

respecto a los programas de acción positiva, si éstos son asuntos de la empresa o no debería concernirles”⁸⁸.

La complejidad de este tema es manifiesta si se leen con detenimiento las palabras anteriores. Sin embargo, se va a intentar mostrar cuáles son los intereses y las responsabilidades u obligaciones que se consideran, *normalmente* como más significativos, en la literatura de *stakeholders* con respecto a cada uno de los grupos⁸⁹. Para acometer este objetivo se expondrá, en primer lugar, el interés o intereses más importantes, que tienen los grupos frente a las empresas; en segundo lugar, se resaltarán las responsabilidades que tienen las empresas y que deberían cumplir; y, por último, se hará referencia a los conflictos de intereses que han sido profusamente estudiados desde la literatura anglosajona. Con estos pasos se pretende mostrar que el enfoque de *stakeholders* requiere de un desarrollo de su uso normativo y se verán algunas de las ventajas que tendría la propuesta teórica de complementación entre *ética discursiva* y el *enfoque de Stakeholder*, hipótesis de trabajo nuclear en esta tesis doctoral.

4.3.2.1. Propietarios

Los propietarios tienen un *interés financiero* en la organización en forma de acciones y/o bonos. Ellos esperan que la empresa o dirección de la organización les asegure algún tipo de retorno de beneficios a cambio de su “apuesta”. Sin duda alguna cualquiera de ellos ha dado dinero directamente o indirectamente a la compañía. En este sentido, la empresa afecta al sustento de los propietarios y/o a su jubilación y esperan, tienen la expectativa, de que la dirección de la empresa posea la habilidad necesaria para cuidar de sus bonos o acciones cuando ellos ya no puedan trabajar. Por supuesto, los intereses de los propietarios serán diferentes dependiendo del tipo de propiedad que posean⁹⁰.

⁸⁸ Cf. N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., p. 40.

⁸⁹ Se observará que ni la relación de la empresa con su Estado y con la sociedad en general no se encuentran entre los *stakeholders* que se analizan en este apartado. La razón fundamental es que desde la literatura de *stakeholders* normalmente se ha incluido en los mapas de *stakeholders* pero no se han realizado análisis usando esta teoría, simplemente se ha acudido a los estudios desde la teoría de la agencia o de *ética empresarial internacional* para tratar tal relación.

⁹⁰ En las clasificaciones de *Stakeholders* y su tratamiento, dentro del grupo genérico de accionistas existen múltiples clases de accionistas específicos, por ejemplo, accionistas mayoritarios, minoritarios, con poderes amplios en la empresa, etc. Cf. al respecto de este tema especialmente D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *La rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit.

Diferentes estudiosos del tema, entre ellos N.E. Bowie y R.F. Duska, señalan que las *obligaciones* que tienen los directivos respecto a los propietarios o accionistas se basan en tres obligaciones fiduciarias que poseen por ser representantes o directivos de la empresa. Sin duda alguna los negocios no pueden funcionar sin representantes, y los directivos son representantes que tienen responsabilidades fiduciarias que acompañan a su representación. Siguiendo a estos autores, se enuncian tres clases de obligaciones.

En primer lugar, *obligaciones de obediencia*, que implican que el directivo debe obedecer todas las directrices razonables de la empresa. La clave de esta obligación reside en el término razonable que, según Bowie y Duska, quiere significar que las directrices deben ser acordes con las funciones establecidas en el contrato existente entre el directivo y la organización.

En segundo lugar, *obligaciones de confidencialidad*, que se relacionan con el secreto de la información referente a la empresa. La riqueza intelectual suele dar lugar a conflictos de derechos entre el empleado y el empleador, entre otros motivos porque esta riqueza es en gran medida parte de la futura empleabilidad del trabajador/a.

Y, en tercer lugar, *obligaciones de lealtad* que significan que no debe crearse competencia con la empresa. Un ejemplo de esta obligación la ofrece la función que desempeña el contable que debe ser leal a las directrices empresariales de cada empresa individualmente aunque trabaje para diferentes organizaciones interrelacionadas entre sí⁹¹.

Entre los *conflictos de intereses y de responsabilidades* que suelen ser más comunes en la relación entre los propietarios y los directivos, y que han dado lugar a numerosos trabajos por el conflicto o dilema ético al que suele dar lugar, está la obligación fiduciaria del “delator” o whistle-blowing. El Whistle-blowing se centra en la obligación de un trabajador o representante, no sólo de desobedecer ciertas demandas del superior sino también de informar el mal comportamiento o acciones incorrectas del superior. Así es el acto por el cual un trabajador informa del comportamiento ilegal o inmoral de un igual o superior.

Como se puede apreciar, este acto puede entrar en conflicto con la obligación de lealtad que tienen los trabajadores y los directivos con respecto a la empresa y a sus propietarios.

⁹¹ Cf. N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., pp. 70-71.

Por otra parte, en la actualidad, existe, más o menos, un consenso en que parece ser que cualquiera tiene una obligación de ser leal sólo si el objeto de lealtad es tal que es apropiado moralmente⁹². En definitiva, un delator o whistle-blowing es:

*“(...) un empleado o oficinista de una institución, con ánimo o sin ánimo de lucro, privada o pública, que cree que le ha sido ordenado realizar algún acto o que ha obtenido conocimiento de que la institución está implicada en actividades que: a) es creíble que causaran daño innecesario a terceras partes, b) están violando a terceras partes o c) que van en contra del objetivo definido de la institución y él o ella informan públicamente del hecho”*⁹³

Las condiciones para que se dé un conflicto con relación a la situación del whistle-blowing son las siguientes:

1. El hecho se realiza desde un motivo moral apropiado.
2. El que lo hace, salvo en circunstancias especiales, ha agotado todos los canales internos para disuadir a los propietarios o dirección antes de informar públicamente.
3. Él o ella han realizado algo que creen que es inapropiado y lo que ha ocurrido está basado en una evidencia que podría persuadir a una persona razonable.
4. Él o ella ha actuado después de un cuidadoso análisis del perjuicio, preguntándose: (a) ¿cómo de seria es la violación moral? (b) ¿cómo de inmediata es la violación moral? ¿la violación moral puede ser especificada?
5. La acción del delator/a es proporcional a las propias responsabilidades para evitar y/o exponer las violaciones.
6. El delator tiene probabilidades de éxito.

Respecto a este aspecto dentro de las organizaciones se ha llegado a afirmar que para evitar que se den estas situaciones, la *tarea del management* se basa en dos aspectos básicos: anticiparse a las presiones que podrían producirse para que se den de hecho prácticas “oscuras o incorrectas” y crear patrones de comunicación dentro de la organización por lo que el “soplo” no sería necesario. En definitiva, desde el punto de vista de las éticas directivas, la tarea de la dirección es prevenir la necesidad del “hecho

⁹² Cf. R. Duska, “Wistleblowing and Employee loyalty” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., pp. 312-316.

del soplo, de modo que el objetivo no debe ser buscar la protección para el “soplón”, aunque también es un tema que debería trabajarse en las organizaciones.

4.3.2.2. *La dirección. Management*

La dirección juega un papel especial dentro la gestión de las empresas y cabe señalar que también tiene un *interés* en la organización moderna. Por una parte, el interés de la dirección es igual que el de los trabajadores, con alguna clase de contrato de trabajo implícito o explícito. Pero, por otra parte, la dirección tiene una obligación de salvaguardar el bienestar de la entidad abstracta que es la compañía. Algunos autores señalan que:

“(...) la dirección, especialmente la alta dirección, debe cuidar la salud de la organización y esto implica equilibrar las múltiples reclamaciones de los conflictos entre stakeholders. La tarea de la dirección de las organizaciones de hoy es parecida a la del Rey Salomón. La Teoría de los stakeholders no concede primacía a un grupo de stakeholders sobre otro. En general, sin embargo, la dirección debe conservar la relación entre los stakeholders en equilibrio. Cuando esta relación llega a estar desequilibrada, la supervivencia de la compañía está corriendo un riesgo”⁹⁴

En definitiva, lo que quieren decir es que cuando los salarios son demasiado altos y la calidad de los productos baja, los clientes abandonan, los proveedores sufren y los propietarios venden sus acciones y bonos, poniendo en depresión el precio de las acciones y poniendo en dificultad que se eleve un nuevo capital. Pero debe considerarse ante todo que el apoyo de los *stakeholders* es necesario para la supervivencia de la compañía, y que ellos tienen una reclamación legítima sobre la empresa que los directivos tienen que tratar como tal.

Por último, a mi juicio, y a juicio de los defensores de un auténtico enfoque de stakeholders, el objetivo de la empresa debe ser redefinido. El enfoque de los accionistas (*stockholder o shareholder approach*) defiende que el objetivo de la empresa es maximizar el bienestar de los accionistas, quizás sujeto a alguna fuerza

⁹³ N. Bowie, *Business Ethics*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1982, 1ª ed., p.142 citado en N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., p. 73.

moral o social, esto es así porque tal maximización permite el mayor bien o porque son derechos de propiedad. El objetivo de la empresa es bien diferente desde el punto de vista del concepto de *stakeholder*, pues entonces su objetivo debe contemplar la sentencia kantiana del respeto a las personas. El verdadero objetivo de la empresa es, de este modo, “servir de vehículo para la coordinación de los intereses de los *stakeholders*”⁹⁵, es decir, la empresa sirve para la satisfacción de los *stakeholders*, y ninguno puede ser usado como medio.

Evan y Freeman definen las *obligaciones de los directivos* como el cumplimiento de dos principios que ellos denominan “Principios de la dirección de Stakeholders” que son los siguientes y que se analizarán en profundidad en el último capítulo de esta tesis doctoral y aquí sólo se enuncian:

El primero es que la corporación deberá ser dirigida para el beneficio de sus *stakeholders*: sus clientes, proveedores, propietarios, trabajadores y comunidad local. Los derechos de estos grupos deben ser asegurados, y además los grupos deben participar, en cualquier sentido, en decisiones que afectan substancialmente a su bienestar. (Principio de la legitimidad corporativa).

El segundo afirma que la dirección tiene una relación fiduciaria hacia los *stakeholders* y hacia la empresa como entidad abstracta. Ésta puede actuar en el interés de los *stakeholders* como su representante (agente) y debe actuar en los intereses de la corporación para asegurar la supervivencia de la firma, salvaguardando el largo plazo de cada grupo. (Principio fiduciario de los *stakeholders*).

Señalan además que estos criterios son guías ideales para la organización ‘inmortal’ y que son dos ‘principios universales’. Dicho en otras palabras, que estos dos principios son los que aseguran el *largo plazo* de la actividad empresarial y que son condición de posibilidad de su existencia.⁹⁶

4.3.2.3. Trabajadores

Los *intereses* más comunes de los trabajadores son básicamente tres: su puesto de trabajo, su retiro o jubilación y la empleabilidad. La empresa, por su parte, espera de los trabajadores que sigan las instrucciones de los directivos, que durante todo el tiempo

⁹⁴ W. M. Evan / R. E. Freeman, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., p. 81.

⁹⁵ Ibid., p. 82.

que pertenecen a la institución hablen favorablemente de la empresa y que sean cuidadosos, responsables en las comunidades en las cuales opera la compañía. Existen diferentes autores que afirman, aplicando la máxima kantiana, que dado que en muchas ocasiones los trabajadores son usados como medios para un fin -los beneficios económicos de la empresa-, la empresa tiene la obligación de facilitarles la participación en aquellas decisiones que les afectan. Por otro lado, señalan también que, la participación fingida en los círculos de calidad, cantar la canción de la empresa u otras acciones similares, únicamente para agradar a la dirección sólo conduce a la desconfianza y al trabajo improductivo⁹⁷.

En cuanto a las *obligaciones* de los directivos hacia los trabajadores cabe destacar, antes que nada, que la relación en ese caso posee una anomalía puesto que los directivos, si no es que son propietarios o accionistas, son también trabajadores. Pero si el papel del directivo, en este caso, se ciñe al rol que tiene como *representante leal* de los propietarios con la obligación de representar los intereses de la compañía vis-á-vis con los otros trabajadores, se pueden descubrir las obligaciones específicas que tiene la empresa y su dirección hacia los trabajadores/as.

Desde este planteamiento, las leyes jurídicas sostienen algunas de las cuestiones que le deben ser respetados a los trabajadores como son los derechos a: un salario justo, una relación contractual bajo un proceso de contrato y despido establecido y un respeto a su privacidad. Si los trabajadores tienen tales derechos, entonces los directivos están obligados moralmente a pagarles compensaciones justas por su trabajo, deben seguir procedimientos justos de contratación y despido, y no deberían interferir en las vidas privadas de los trabajadores o realizar preguntas acerca de su comportamiento privado⁹⁸.

Sin embargo, a menudo, no se sabe dónde está el límite de estas cuestiones porque: por una parte, se puede reconocer que cualquier relación que se establece entre el empleador y el empleado debería existir bajo forma de contrato, libre de coacción y fraude, y consistente con las leyes y la costumbre moral general; pero, por otra parte, esta relación implica una relación de autoridad / subordinación, que puede dar lugar a la

⁹⁶ Ibid., p. 82.

⁹⁷ Ibid., p. 80.

⁹⁸ Cf. N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., p.86.

posibilidad del abuso del poder y la usurpación de libertad por medio del uso de la coacción⁹⁹.

Los *conflictos de intereses* más significativos entre la empresa y los trabajadores –como *stakeholders*- emanan de la misma aplicación de estos derechos. Tres se presentan como los más significativos.

En primer lugar, el *derecho de los trabajadores a la libertad*. El derecho a la libertad es el derecho de la no-interferencia. Pero esta no-interferencia tiene un fin, puesto que el ser humano no es libre para hacer lo que le dé la gana. La especificación clásica del derecho a la libertad la ofrece John Stuart Mill al señalar que:

*“El único fin por el cual el ser humano tiene garantizada individual o colectivamente en interferir la libertad de otros con su propia libertad de acción es la protección. El único objetivo por el cual el poder puede ser ejercido correctamente sobre cualquier otro miembro de la comunidad de la civilización, o contra él, es prevenir el daño a otros. Su propio bien, bien sea físico o mental, no es garantía suficiente”*¹⁰⁰.

No obstante, las corporaciones podrían y de hecho han argumentado recurriendo a esta definición que violaciones aparentes sobre la libertad de los individuos son necesarias para prevenir el daño que pudiera sufrir la corporación. Sobre la base de este argumento las compañías han regulado el vestuario, la vida social, la vida familiar y las opiniones políticas de los empleados interfiriendo en ocasiones la libertad de los trabajadores¹⁰¹.

En segundo lugar, el *derecho de los trabajadores a un salario justo*. Desde el punto de vista del *laissez-faire*, en un mercado libre ideal, la gente tiene su fuerza de trabajo para vender, y su suerte depende de la ley de la oferta y la demanda. Desde este punto de vista las empresas pueden decir que pagan y pagarán dependiendo del precio del mercado. De este modo, siguen argumentando que si los obreros no quieren trabajar por el salario que les ofrecen, pueden no coger el trabajo y son libres de hacerlo.

⁹⁹ Cf. N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., p.86; J. W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., pp.184ss. Weiss señala que el contrato que se establece entre un trabajador y la persona que le da trabajo es tan desigual en términos de poder que por este motivo se ha planteado un contrato social entre ambas partes con el objetivo de estipular un tipo de contrato más simétrico en la relación contractual. De acuerdo con este punto de vista los trabajadores podrían negociar y discutir la arbitrariedad de la dirección al usar su poder sobre los trabajadores.

¹⁰⁰ J.S. Mill, *Sobre la libertad y otros escritos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991, p.13.

Como han señalado diversos autores, esta regla es inmoral, fundamentalmente porque convierte al ser humano en un medio y no en un fin y por esta razón viola el segundo imperativo kantiano. Otra cuestión diferente es afirmar que cuando alguien libremente acepta trabajar para otro, esta persona se pone a sí misma en una relación recíproca delicada de utilización mutua. En este sentido se busca un equilibrio entre la utilización y el poder que tiene cada parte¹⁰².

En tercer lugar, el *derecho de los trabajadores a la privacidad*. El derecho a la privacidad de los trabajadores puede ser tanto de carácter psicológico, que tiene que ver con su vida íntima, como de carácter físico, que tiene relación con su tiempo y su espacio¹⁰³. Además es un concepto que hace referencia, por una parte, al derecho de autonomía de los empleados y, por otra parte, al derecho de cada trabajador para decidir y hacer saber a la empresa cómo, cuando y de qué clase se puede utilizar la información que la empresa posee sobre el trabajador/a para comunicarla o darla a terceros.¹⁰⁴

4.3.2.4. Clientes

Algunos autores como Bowie, Duska y Weiss consideran que si bien es obvio pensar que las empresas tienen alguna responsabilidad hacia sus clientes, cabe preguntarse por el substrato ético de esta expectativa, es decir, cuál es la naturaleza de la responsabilidad corporativa hacia los clientes como *stakeholders*¹⁰⁵. Si se piensa que un consumidor no está obligado a comprar un producto y es libre de comprarlo o rechazarlo, ¿por qué no podría cualquiera argumentar que la responsabilidad para determinar la seguridad y confianza –que espera el cliente- reside más en el cliente que en el productor?

En el caso que se conteste afirmativamente a la primera parte de esta pregunta se sitúa uno bajo la visión clásica de la teoría del libre mercado que sostiene que al cliente se le debe dar un anuncio del producto hueco o vacío de advertencias (*caveat emptor*), y

¹⁰¹ Cf. N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., p.87.

¹⁰² *Ibid.*, p.88.

¹⁰³ Cf. M.G. Velasquez, *Business Ethics. Concepts and Cases*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992, pp. 376ss.

¹⁰⁴ Cf. J. W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., p.190.

¹⁰⁵ Cf. N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., p.83; J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., p. 136.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

que la máxima debe de ser “deja que el comprador se cuide de sí mismo”¹⁰⁶. La doctrina de esta advertencia vacía tiene cierta verosimilitud en un mundo donde los productos industriales son lo suficientemente simples para ser examinados directamente por su seguridad y confianza, y donde existe suficiente tiempo para el consumidor para hacer eso. En opinión de estos autores la doctrina de la advertencia vacía es defectuosa moralmente porque ésta sitúa toda la responsabilidad para determinar la seguridad y confianza en el cliente. Así apuntan que requisitos de *imparcialidad* o *justicia* deberían al menos hacer de la seguridad y la confianza una responsabilidad compartida del cliente y el productor¹⁰⁷.

Siguiendo a J.W. Weiss se pueden enumerar tres críticas a esta teoría del libre mercado de *libre elección* con respecto a la relación cliente – empresa¹⁰⁸. La primera es que existen empresas que manipulan las necesidades y los hábitos; la segunda, que hay una falta de información sobre productos en bastantes ocasiones; y, la tercera, que la mano invisible no protege al cliente contra anuncios controvertidos y productos de baja calidad.

Desde este punto de vista se puede pensar que tal responsabilidad compartida quizás es una idea imposible si se consideran las características de los productos de una sociedad altamente tecnológica y opulenta. Los clientes no conocen, y no puede esperarse, que sepan suficiente sobre automóviles, ordenadores, etc. Además, los clientes modernos realizan centenares de decisiones de compra cada semana por lo que no se puede esperar de ellos que investiguen la seguridad y confianza de todos ellos. Por estas razones apuntan que las empresas deben tener mas responsabilidad ante la seguridad y confianza de los productos y servicios y que, además, el ámbito jurídico debería regularlo¹⁰⁹.

¹⁰⁶ A este respecto Weiss señala que esta teoría sostiene que la relación entre la empresa y el cliente está regulada por una “mano invisible”, puesto que el cliente tiene libertad y sentido común suficiente para seleccionar lo que quiere o rechazar lo que no quiere. J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., p. 137.

¹⁰⁷ Cf. N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., p.83.

¹⁰⁸ Cf. J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., p.137.

¹⁰⁹ Cf. N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., p.83.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

Algunas sugerencias que se han formulado acerca de las *obligaciones* que la empresa debería cumplir con respecto a sus clientes como *stakeholders* son las siguientes¹¹⁰:

1. La obligación de informar a los clientes de modo veraz y plenamente del contenido de un producto y servicio, propósito y su uso.
2. La obligación de no ocultar u ofrecer menor información sobre un producto o servicio que pudiera impedir la libre elección de un cliente.
3. La obligación de no forzar la elección racional del cliente mediante cualquier mecanismo.
4. La obligación de tener cuidado de prevenir cualquier injuria o contratiempo previsible del producto (en su diseño o producción) que su uso puede ocasionar al cliente.

Los *derechos* que existen en este contrato social, en el sentido ya reseñado de equilibrio de poder entre las dos partes, son los siguientes, el derecho a la seguridad, a la libre y racional elección (elegir entre varias alternativas de productos), a conocer (fácil acceso a toda la información que puede ayudar a decidir sobre los productos a elegir), a ser escuchado, y a ser compensado y que existan canales para ello.

Algunos de los temas en los cuales se pueden dar *conflictos* entre la empresa y sus clientes como *stakeholders* son principalmente: la publicidad, la responsabilidad y la seguridad del producto.

En cuanto al tema de la publicidad, si bien el propósito u objetivo de la publicidad es informar a los clientes sobre productos y servicios e influenciar y persuadirlos de que los obtengan o compren; la responsabilidad ética de la empresa en la publicidad es informar y persuadir al cliente (*stakeholder*) mediante formas o caminos que no engañen, mientan y/u oculten la verdad¹¹¹.

La responsabilidad moral hacia los clientes en la publicidad puede verse como un continuo entre dos extremos, a saber, el paternalismo y la manipulación. El paternalismo se caracteriza por una actitud de control por parte del gobierno que puede conducir a una mayor presión sobre la libre elección. La manipulación es el control de

¹¹⁰ Cf. M.G. Velasquez, *Business Ethics. Concepts and Cases*, op.cit.; J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., p.138 señalan que existe un contrato social implícito o explícito entre los clientes y las empresas de que se derivan una serie de obligaciones de la empresa ante los clientes y de derechos que todo cliente debería poder ejercer.

¹¹¹ Cf. J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., pp.139ss.

la empresa sobre la libre elección de los clientes mediante investigaciones concienzudas. Ninguno de los dos extremos es deseable puesto que se considera al cliente como un *menor de edad* que no es capaz de decidir por sí sólo con la suficiente información. Así Weiss señala que la posición ideal sería aquella en la que:

“Las empresas deberían buscar informar a los clientes correctamente y al mismo tiempo usar técnicas de persuasión no-manipuladoras para vender sus productos”¹¹².

Las empresas tienen el derecho de promover sus productos a través de los anuncios, pero la cuestión ética clave desde este punto de vista de los *stakeholders* es saber cómo lo están haciendo: correcta o incorrectamente. Así algunos autores como Weiss recomiendan hacer las siguientes preguntas dentro de la dirección empresarial¹¹³:

- 1.- ¿El cliente es tratado como un fin o como un medio?
- 2.- ¿Qué derechos están, intencionadamente, siendo protegidos o violados por descuido?
- 3.- ¿Están los clientes siendo justamente e imparcialmente tratados?
- 4.- ¿Está el bienestar público considerado en los efectos del anuncio, así como la su propia intención?

Por lo que hace al tema de la responsabilidad de la empresa y la seguridad del producto se debe considerar que una de las tareas más importantes de la empresa es dirigir la seguridad del producto y que en este aspecto las responsabilidades éticas y económicas van unidas. De George¹¹⁴ señala que para valorar la seguridad de los productos desde una perspectiva ética es necesario realizar tres cuestiones:

- 1/ ¿Cuánta seguridad es técnicamente posible y cómo puede ésta ser obtenida específicamente con este producto o servicio?
- 2/ ¿Cuál es el nivel aceptable de riesgo del público, el cliente y el gobierno con respecto a este producto?
- 3/ ¿Los niveles que exige el público y los que ofrece el producto coinciden?

En cuanto a la forma en que los clientes son escuchados y los canales que existen al respecto se puede considerar que existen empresas que tienen departamentos de atención al cliente con las siguientes cualidades básicas: asegurar la confidencialidad

¹¹² Ibid., p. 139.

¹¹³ Ibid., p. 143.

¹¹⁴ Cf. R.T. de George, *Business Ethics*, op.cit., p. 133.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

del cliente y también garantizar la “respuesta” (*responsiveness*) de la empresa, prestando atención a las sugerencias de los clientes y complaciéndolos, si también va en beneficio (social o económico) de la empresa.

4.3.2.5. Proveedores

Los proveedores, interpretados en el sentido de *stakeholders*, son vitales para el éxito de la compañía. Los materiales en bruto determinarán la calidad del producto final y el precio. Por su parte, la empresa es un cliente del proveedor y es, por tanto, vital para el éxito y supervivencia del proveedor. Cuando la compañía trata a los proveedores como un miembro valioso de la red de *stakeholders*, más que como simplemente una fuente de materiales, el proveedor responderá cuando la compañía lo necesite.

En este sentido, se habla de esa *necesidad mutua* (reciprocidad de obligaciones) que implica el término *stakeholders*, pues los proveedores y la compañía pueden mejorar o caer los dos juntos. Por supuesto, de nuevo, la relación particular con el proveedor dependerá de un número de variables tales como el número de proveedores, y si estos suministran bienes acabados o materias primas¹¹⁵.

4.3.2.6. Los competidores

Aunque, como ya se ha reseñado en este capítulo, el pensamiento de Freeman ha evolucionado hasta no incluir a los competidores como uno de los *stakeholders* a los que la empresa debería tener en cuenta para una gestión empresarial¹¹⁶, este autor

¹¹⁵ Cf. W. M. Evan / R. E. Freeman, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., p. 80.

¹¹⁶ Respecto a los competidores es importante señalar que en el pensamiento elaborado por R. E. Freeman sobre la Teoría de Stakeholders ha existido una evolución importante con respecto a la inclusión de ciertos grupos como Stakeholders de la empresa, fundamentalmente en lo que se refiere a los Stakeholders externos. En sus trabajos de los años 1978, 1979 y 1984 el grupo de competidores está presente como un Stakeholder externo, mientras que en su trabajo de 1988 –R. E. Freeman / D. R. Gilbert Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, op.cit. – los competidores son excluidos como grupo de interés de la empresa, debido a los problemas conceptuales, que a juicio de estos autores tenía su inclusión dentro de la Teoría de Stakeholders. Sin embargo, en este trabajo se considerará su inclusión por considerar que son un elemento clave de la comprensión de los grupos a los que afecta y que son afectados las empresas, es decir, porque las relaciones que se entablan entre una empresa y sus competidores son susceptibles de valoración moral y también porque pueden convertirse en un activo para la empresa. Como señalan A. Kitson y R. Campbell su inclusión puede parecer: “extraña a primera vista pero es digna de prestarle un poco de atención. Existen muchos ejemplos, particularmente en el sector de la pequeña empresa, de mutua interdependencia entre las compañías que operan dentro de un mismo sector” y por otra parte, siguen diciendo, “La colaboración con los competidores no es desconocida en las grandes empresas” A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory*

también ha señalado junto con Evan, que desde el punto de vista estratégico, sí que tienen una clara relevancia.

Aun así no sitúan a los “competidores” en el sentido restringido del término de *stakeholder*, porque hablando con propiedad estos no son necesarios para la supervivencia o el éxito de la empresa. Es decir, el *enfoque de Stakeholders* trabaja igualmente bien en un contexto de monopolio. Ahora bien, siguen diciendo que, los competidores y el gobierno deberán ser los primeros en ser incluidos en una teoría básica más extensa. No es verdad que los intereses de los competidores en una industria están siempre en conflicto, existen muchos casos que muestran lo contrario. Y, además no existe ninguna razón por la cual las uniones de asociaciones u otros grupos multiorganizacionales no puedan unirse para solucionar problemas comunes¹¹⁷

Los *conflictos* que normalmente se suelen dar entre una empresa y sus competidores son los relacionados con el espionaje industrial y la competencia desleal que normalmente supone una ruptura de las leyes del mercado o empresariales.

4.3.2.7. La comunidad o entorno local

La comunidad local garantiza a las empresas el derecho de construir y, en ocasiones, les brinda facilidades para lograrlo: a cambio, ésta se beneficia de las tasas impositivas por actividades empresariales y por la contribución económica y social de la empresa. La comunidad también espera que a cambio del aprovisionamiento de servicios locales la empresa sea una buena ciudadana, como cualquier otra persona y esto en opinión de algunos autores como Evan y Freeman significa que la compañía no puede exponer a la comunidad a peligros no-razonables en forma de contaminación, vertidos tóxicos y cuestiones similares. Cuando la empresa dirige mal su relación con la comunidad, ésta está en la misma posición que si un ciudadano comete un crimen. Ésta viola de ese modo el contrato social (implícito o explícito) que tiene con la comunidad y deberá esperar ser ostracizada y que no confíen en ella¹¹⁸.

and Corporate Behaviour, op.cit., p.110. Esto llevaría al análisis del mercado y de las reglas básicas de la libre competencia. Cf. J. Conill, “Ética del capitalismo”, *Claves de la razón práctica*, nº.30, 1993, pp.25-35.

¹¹⁷ Cf. W.M. Evan / R.E. Freeman, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, op.cit., p. 81.

¹¹⁸ *Ibid.*,p. 81.

La perspectiva de ver a la comunidad como un *stakeholder* es relativamente nueva¹¹⁹ pues bajo un modelo de negocio de *laissez-faire* existían pocas reclamaciones éticas que una comunidad pudiera ejercer como presión frente a la empresa. Como señalan Bowie y Duska:

“Después de todo, desde la decisión de empezar un negocio residía en la libre decisión del empresario, ¿no es la decisión de cerrarla, moverla o abandonarla también la libre decisión del propietario?, ¿no es el propietario libre de hacer con el negocio lo que desee? ¿qué es lo que quiere?”¹²⁰.

Sin embargo, a la luz de las reflexiones acerca de la responsabilidad social y ecológica de la empresa, este argumento defendiendo la libertad del propietario ha sido modificado, principalmente porque se considera que cuando una empresa comienza su actividad, se presupone que lo hace con el objetivo de satisfacer los intereses de dos grupos: propietarios y comunidad en la cuál se establece. Su existencia reside sobre, al menos, un acuerdo o contrato implícito: que esta relación será mutuamente beneficiosa. Aunque ninguna de las partes pueda prever el posible futuro daño, cualquiera podría argumentar que existe por lo menos un entendido implícito de que cualquier perjuicio que pudiera provocar cualquiera de las partes será evitado, si ello es posible.

En esta línea, Bowie y Duska mantienen que la relación entre una empresa y su comunidad implica al menos tres principios éticos, a saber, que ninguna parte podrá dañar a la otra sin suficiente razón (no daño); que la compensación deberá ser realizada por daños anteriores o costes (justicia compensatoria); y, que en algunos casos, la empresa deberá estar obligada a prevenir el daño (obligación de prevenir perjuicios)¹²¹.

Los *conflictos* más comunes que se suelen producir entre la empresa y la comunidad como *stakeholder* son dos: el cierre de plantas y la contaminación atmosférica:

a) En cuanto al cierre de una planta: los argumentos esgrimidos normalmente a favor del cierre de plantas de producción son el argumento de la libertad, es decir, uno puede hacer lo que quiera con su propiedad, y el argumento del beneficio que defiende

¹¹⁹ Cf. podemos encontrar una aplicación de esta idea en D. García-Marzá, “Aspectos éticos de la relación Banca-Industria” en A. Argandoña, (dir) *Dimensiones éticas de los mercados financieros*, Banco Bilbao Vizcaya, 1994.

¹²⁰ N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., p.77.

¹²¹ *Ibid.*, p. 78.

los derechos de los propietarios de hacer lo que ellos quieran para maximizar los beneficios económicos siempre que no impliquen sus actos ni fraude ni extorsión.

Frente al primero de los argumentos se podría decir que la empresa es una organización social y que implica a otras esferas con las que está relacionada y, que para cerrar una relación se deben dar suficientes razones para ello a la otra parte. También se podría estudiar o considerar la “capacidad” de la empresa y su tamaño y posibilidades de re-organización. Además, se puede apelar también al concepto de justicia compensatoria, por el cual la ciudad o comunidad contribuye al beneficio que la empresa consigue permitiéndole usar sus tierras y sus ciudadanos como trabajadores.

Como respuesta al segundo argumento se podría decir que muchas plantas no se trasladan porque no obtengan beneficios, sino porque quieren obtener más beneficios de los que tienen. Este argumento entra en conflicto además con el de prevenir el perjuicio. Cualquiera persona o empresa tienen una responsabilidad de prevenir el daño cuando existen cuatro condiciones: proximidad, capacidad, necesidad y último recurso¹²².

b) Contaminación medioambiental. Puesto que la contaminación es un daño y la producción causa polución existen límites que deberían ser puestos a la polución causada por las empresas. Si se trata a la contaminación como una externalidad de la empresa, esta debe tratarse como un coste. Pero ¿quién debería pagarlo? Una respuesta podría ser que deben pagarlo quienes consumen el producto. Así el directivo debería computar el coste de reducir la contaminación subiendo el precio de los productos. Pero esto presenta dificultades, pues algunos de los costes no son anticipados y la contaminación se manifiesta varios años después. Además, si algunos directivos lo contabilizan y otros no, se crea una competencia desleal. Por tanto, se necesitaría poder adelantar los posibles efectos y también una regulación gubernamental. En definitiva, una *co-responsabilidad* de la administración pública y las empresas¹²³.

La cuestión medioambiental es fácil tratarla teóricamente pero no en concreto como demuestran los numerosos casos de contaminación, de los cuales se puede concluir que se produce un conflicto entre dos obligaciones por parte de la empresa: obtener beneficios y no causar daño¹²⁴.

¹²² Ibid., pp. 79-80.

¹²³ Ibid., p. 82.

¹²⁴ Ibid., pp. 81-82.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

El ámbito de la comunidad local se amplía cuando se hace referencia al entorno natural, pues si bien durante mucho tiempo las empresas han utilizado al medio ambiente como un recurso ilimitado y de libre acceso; también es cierto que este tiempo ha terminado, principalmente por la conciencia pública internacional existente y también por el incremento del control legislativo al respecto.

Según J.W. Weiss¹²⁵ las causas más significativas de los problemas ecológicos son hoy en día, la contaminación del agua por las plantas de producción, la contaminación por automóviles, los escapes peligrosos y la contaminación del aire industrial. Esto está dando lugar a un cambio del clima global, la destrucción del hábitat, la extinción de especies animales y vegetales y la destrucción de la capa de ozono. Todos estos problemas tienen como características comunes: la gran escala a la que se producen, sus aspectos irreparables y la cantidad de tiempo necesario para solucionar sus consecuencias¹²⁶.

En este sentido, dos derechos éticos adquieren preeminencia en las controversias ecológicas jurídicas y morales¹²⁷: los derechos de las futuras generaciones y el derecho a un entorno habitable.

Desde mi punto de vista y a modo de conclusión de este apartado, se puede afirmar que el uso del enfoque de *stakeholder* se utiliza principalmente para definir un nuevo concepto de empresa plural; para dirigir estratégicamente las empresas y para planificar la responsabilidad social de las corporaciones. Aunque como apunta el debate acerca de las teorías convergentes o divergentes de las versiones normativas y estratégicas del enfoque de stakeholders es necesario desarrollar o encontrar más razones que justifiquen y muestren la convergencia de los dos, es decir, que sean capaces de explicar la racionalidad estratégica y la racionalidad comunicativa que existe en toda empresa.

Así pues apoyados en el enfoque de stakeholders surge un modelo conceptual de empresa que señala que se debe prestar atención a los intereses de los *stakeholders* de un negocio o empresa en un sentido útil para desarrollar el comportamiento responsable

¹²⁵ Cf. J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., p. 149.

¹²⁶ Cf. D. Stipp, "EPA, Public Differ Over Major Risks", *The Wall Street Journal*, October 1, 1990, B1, Col.6, citado en J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., p. 149.

¹²⁷ Cf. D. García-Marzá (dir.), *El conflicto ecológico de la Central Térmica de Andorra (Teruel) Caso de Ética Empresarial.*, Castellón, Publicaciones Universitat Jaume I, 1998, y J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., p. 154.

de los directivos y de la organización de modo ético. Este concepto elevado a Teoría tiene la pretensión de definir:

*“una organización como ética cuando en ella las obligaciones hacia los stakeholders figuran de forma prominente en la toma de decisiones de los directivos dentro de las organizaciones”*¹²⁸

Sin embargo, a mi juicio, desde la perspectiva de la ética discursiva, se pueden señalar dos aspectos importantes, que no se tienen en cuenta en la utilización del *enfoque de stakeholders* para la construcción de una *ética empresarial* capaz de ayudar a la gestión ética de las organizaciones.

La primera señala que en todos los trabajos realizados desde la literatura de *stakeholders* se obvia el estudio de las obligaciones o responsabilidades de los *stakeholders* ante la empresa como corporación –no sólo como directivos, representantes de la empresa-. Es decir, no se debería olvidar que desde un punto de vista normativo, y el *análisis de stakeholders* posee también pretensiones normativas y participativas¹²⁹, la relación que se establece entre la empresa y sus *stakeholders* es bidireccional y, por ende, las obligaciones deberían ser mutuas.

La segunda objeción, reside en el carácter reactivo del uso instrumental de la metodología. Este uso, si bien ideado para analizar y configurar los planes estratégicos en las empresas, como sólo se centra en conocer las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* para responder ante ellos, su estudio insiste sólo de los motivos estratégicos pero no se analizan los motivos normativos ni los intereses de los *stakeholders* en esa línea. Es decir, que el tipo de razones que esgrime a favor de su hipótesis, a saber que la empresa no sólo es responsable de los intereses de los accionistas o propietarios, parece ser que son principalmente de carácter estratégico y son pocos los trabajos realizados desde la literatura de *stakeholders* que traten de aportar razones éticas y morales que sean capaces de apoyar y convencer de que la empresa tiene que configurarse como una empresa plural de intereses o institución social. El tercer bloque de esta tesis doctoral, como se verá, se presenta como una respuesta a este vacío teórico.

¹²⁸A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, op.cit., pp. 108ss.

4.4. Los límites de la metodología de stakeholders

El objetivo de este apartado es doble, por una parte, recoger de modo sistemático las principales ventajas y limitaciones que el estudio de los usos analítico e instrumental del enfoque de stakeholders ha sacado a la luz y que han llevado al presente estudio a explicitar la necesidad de una dimensión normativa del enfoque (4.4.1.). Por otra parte, se defenderá la posición de que las dimensiones del enfoque, descriptivo, estratégico y normativo deberían combinarse para mostrarse en una teoría que sirviera de marco para la reflexión y la práctica de la responsabilidad moral de las empresas (4.4.2.).

4.4.1. Síntesis de las principales aportaciones del enfoque de stakeholders

Las dos dimensiones analizadas ponen de manifiesto que el enfoque de stakeholders no se presenta como un enfoque o teoría que *ofrece soluciones concretas a casos concretos*, sino más bien es un método que permite anticipar las acciones y reacciones sobre las consecuencias de los hechos y las políticas. Por lo demás, su utilidad no está reducida a un tipo concreto de empresa (grandes, pequeñas o medianas, públicas o privadas, etc.), sino que pretende configurarse como un marco para la reflexión sobre la empresa, así como para la actuación empresarial y una reflexión acerca de lo que la empresa debería hacer y ser, dentro de la función de la *dirección estratégica* de la empresa. En este sentido, el enfoque se presenta como una función estratégica de la dirección de una organización.

Además, este enfoque se plantea como una buena plataforma para identificar y dirigir tanto el papel de la responsabilidad social de la empresa, como las relaciones de la empresa y sus diferentes grupos de intereses, así como la participación de los stakeholders dentro de la empresa; aunque como se ha visto también, necesita para dar respuesta a su responsabilidad en términos postconvencionales o morales y no sólo convencionales o legales de mayor desarrollo. Como ya se ha señalado, este tipo de enfoque comienza considerando las cuestiones que tienen relación con las esferas económicas, políticas y ecológicas del entorno, para después considerar las responsabilidades u obligaciones y la toma de decisiones ética en estas relaciones. Un *enfoque de stakeholder* es bastante

¹²⁹ Cf. T. Donaldson / L.E. Preston, “The Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and

complejo y constituye un modo de ajustar la dirección empresarial a la complejidad del entorno que las organizaciones poseen hoy en día¹³⁰.

De modo sistemático, las ventajas más importantes que se han señalado o apuntado acerca del enfoque se pueden mostrar bajo ocho puntos.

1. Apunta un concepto de dignidad humana bajo el cual los seres humanos no pueden ser tratados como medios sino como fines en sí mismos, por utilizar terminología kantiana¹³¹.
2. Muestra que los accionistas no son las únicas partes con intereses en la dirección de la empresa; y ofrece directivos responsables para pensar y equilibrar los intereses de los diferentes stakeholders implicados en sus decisiones. En definitiva, es un análisis de la empresa que reniega de la miopía sobre la responsabilidad corporativa de M. Friedman¹³². El concepto de *stakeholder* y el *enfoque de stakeholder* es genuinamente normativo o constituye una guía de acción.
3. Permite desarrollar nuevas alternativas pues surge una noción de Justicia y Equidad diferente si el directivo es capaz de ponerse en la situación no sólo de los accionistas sino de todos los stakeholders¹³³.
4. Proporciona información crítica. Los stakeholders pueden describir oportunidades que podrían ser ampliamente olvidadas y problemas relevantes antes de que estos lleguen a ser serios. Aunque esto no quiere decir que la dirección de la empresa se apoye exclusivamente en la información ofrecida por los stakeholders. Además, la información que ofrecen debe ser estudiada por la empresa; se puede pensar que dicha información podría ser incompleta o incorrecta¹³⁴.
5. Señala, aunque no aporta razones al respecto, que la empresa puede ir más allá de la estructura legal de las organizaciones, que en muchas ocasiones pese a ser

implications” in *Academy of Management Review*, 1995, Vol 20, nº1, 85-91.

¹³⁰ A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit., pp 61ss.

¹³¹ W.M. Evan / R.E. Freeman, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, op.cit., pp. 75-84.

¹³² Cf. en T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, New York, Oxford University Press, 1992, pp.44-64; J. Mahoney "How to be ethical: ethics resource management" in B. Harvey, *Business Ethics. A European Approach*, New York, Prentice-Hall, 1994, pp.44-45; A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, op.cit., pp. 108-111.

¹³³ Cf. en R.T. de George, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford, Oxford University Press, 1993, pp. 107-110; R.T. de George, *Business Ethics*, op.cit., p. 133.

vigente no es válida, es decir, moralmente aceptable en términos de justicia¹³⁵. Y, como señalan R.E. Freeman y D.L. Reed, "el comportamiento efectivo del director es preferible a un cambio estructural vía legislación"¹³⁶.

6. Aporta significados pragmáticos para la comprensión de las obligaciones morales de la empresa hacia cada uno de los stakeholders, tanto primarios como secundarios¹³⁷.
7. Permite planificar las complejas relaciones entre la empresa y un determinado stakeholder y otras esferas, así como identificar estrategias que cada stakeholder puede usar para interactuar con responsabilidad moral hacia otros, cuando las dificultades dan lugar a incidentes críticos o a dilemas éticos. Por otra parte, permite crear dentro de la empresa procesos de estrategia de *stakeholder* y procesos de auditoría de las estrategias¹³⁸.
8. Manifiesta la necesidad de desarrollar procesos de diálogo entre todos los intereses existentes en una corporación. No se puede olvidar que una buena comunicación interna y externa de la empresa es esencial para el largo plazo de la empresa y para su legitimidad social¹³⁹.

Estas aportaciones son un referente importante para la construcción de una ética empresarial dialógica, es decir, que parece ser una buena metodología para interpretar el principio de la ética empresarial dialógica. Sin embargo, como se verá a continuación, esta tarea no está exenta de dificultades.

4.4.2. La necesidad de una dimensión normativa

La limitación más importante que, a mi juicio, impide adoptar el enfoque de stakeholder como una metodología o herramienta válida para el desarrollo de la ética empresarial integrativa descrita en el primer bloque de esta tesis doctoral, radica en el

¹³⁴ E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in action*, op.cit., pp. 224-235.

¹³⁵ A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, op.cit., p. 166.

¹³⁶ R.E. Freeman / D.L. Reed, "Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance" in *California Management Review*, op.cit., p. 88.

¹³⁷ J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, op.cit., pp. 5-6.

¹³⁸ Cf. *Ibid.*, pp.5-6 y R.E. Freeman / D.L. Reed, "Stockholders and Stakeholders: A new Perspective on Corporate Governance" in *California Management Review*, op.cit., pp. 88-106.

concepto de responsabilidad de la empresa que utiliza el enfoque de stakeholders. Un concepto de responsabilidad ligado, en la mayoría de los casos, todavía a juicios convencionales; es decir las razones o justificaciones que ofrece para su uso normativo son todavía muy endeble. Esta es la principal carencia para poder desarrollar el objetivo de esta tesis doctoral: ofrecer un concepto de *responsabilidad moral empresarial* que sirva de marco de referencia o *punto de vista moral* para la actividad de la empresa. Pero el enfoque de stakeholders presenta también otras limitaciones que, a mi juicio, pueden clasificarse con el siguiente criterio: a) respecto a los presupuestos conceptuales del enfoque y, b) respecto a la aplicación del enfoque.

a) Limitaciones respecto a los presupuestos conceptuales del análisis.

Cuatro puntos merecen especial interés. En primer lugar el enfoque en su uso descriptivo y estratégico se centra sólo en las *consecuencias* de las acciones o estrategias de la empresa. Así pues cuando se producen casos de conflicto de intereses ni práctica ni teóricamente es fácil para la empresa llevar a cabo una jerarquización o un equilibrio de intereses para saber qué intereses deben tener prioridad¹⁴⁰.

En segundo lugar, se plantea en el seno del uso instrumental del enfoque una paradoja que algunos autores denominan la "paradoja hedonista". La paradoja consiste en que el enfoque de stakeholder estratégico tiene como objetivo la maximización de los intereses de los accionistas y propietarios y trata de alcanzar tal objetivo *sacrificando en ocasiones* intereses de otros grupos que son *vitales para alcanzar la maximización de los beneficios*. Actitud que aboca a una paradoja, cuando no a alcanzar los resultados contrarios a los deseados: la minimización de los intereses de los accionistas, en forma, por ejemplo, de pérdidas del valor accionario¹⁴¹.

En tercer lugar, el concepto de stakeholder así utilizado está limitado a un concepto de interés económico, cuando los intereses -demandas y exigencias- no son sólo de carácter económico. Por ejemplo, desde hace algunas décadas se está poniendo de manifiesto que un interés común a muchas mujeres trabajadoras europeas respecto a la empresa no reside en el interés de *aumentos salariales* o *ascensos que se traducen en salarios mayores*, sino en disponer de horarios de trabajo que les den la posibilidad de atender el proceso de crianza de sus hijos sin renunciar al puesto de trabajo, con lo que sus

¹³⁹ Cf. en E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in action*, op.cit., pp.87-89.

¹⁴⁰ R.T. de George, *Competing with Integrity in International Business*, op.cit., pp. 39-41.

¹⁴¹ N.E. Bowie/ R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit., pp.67-69.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

demandas son del tipo: flexibilidad laboral, cambios temporales a departamentos o áreas donde el horario sea más adecuado a sus necesidades, teletrabajo, etcétera¹⁴².

Estas críticas, implícitamente, están apuntando a una debilidad más general, que se puede enunciar de siguiente forma: el enfoque de stakeholder posee una laguna filosófica en su seno, es decir, el enfoque nació normativo y con conceptos normativos pero no posee una justificación filosófica que permita diferenciar entre intereses y responsabilidades morales, económicos, sociales o de otro tipo, ni tampoco entresacar los principios o criterios morales que deberían regir los comportamientos humanos y de las empresas¹⁴³.

Ante estas limitaciones algunos autores llegan a concluir que,

*“No es una obligación ética para un negocio aceptar los puntos de vista de sus stakeholders pues no todos los puntos de vista de los stakeholders tienen el mismo peso y porque una empresa no necesita, y normalmente, no debería aceptar, la visión de sus stakeholders ya que ellos pretenden minar el valor propio del largo plazo de la compañía”*¹⁴⁴

Por decirlo en términos de responsabilidad, la empresa no tiene responsabilidad ninguna hacia ellos, porque *una empresa que es responsable con todos, no es responsable con nadie*, dando lugar a una responsabilidad difusa. Definir la responsabilidad moral de la empresa se convierte así en la prioridad de este estudio. Pues de otro modo, como se verá en el capítulo quinto, son muchos los autores que, siguiendo el pensamiento de M. Friedman, mantienen que la responsabilidad procede la naturaleza de los contratos específicos, no de las relaciones con cada uno de los *stakeholders*. El único *stakeholder* ante el cual la empresa es automáticamente responsable son los propietarios porque la empresa les pertenece. E. Sternberg, siguiendo este presupuesto afirma que el enfoque confunde Empresa y Estado, puesto que afirma que todos los *stakeholders* son igual de importantes para la empresa y que la empresa debe dar respuesta igual a todos. Sin embargo, los participantes en una empresa no son ciudadanos¹⁴⁵.

¹⁴² Cf. A.M. Morrison / R.P. White / V. Van Velsor / The Center for Creative Leadership, *Breaking the Glass Ceiling*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1987; F.N. Schwartz, "Management Women and the New Facts of Life" in T. Donaldson / P.H. Werhane, *Ethical issues in Business. A Philosophical Approach*, New Jersey, Prentice Hall, 1979, 5ªed.1996, pp. 381-392; D. García-Marzá, "Mujer y entorno empresarial", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, op.cit., pp.49-64

¹⁴³ T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, New York, Oxford University Press, 1989, pp 44-64.

¹⁴⁴ E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in action*, op.cit., pp.108-109.

¹⁴⁵ Cf. Ibid., pp.49-51.

Capítulo 4 La metodología de Stakeholders

Si estas críticas no reciben respuesta, se puede plantear el siguiente dilema: o bien que la empresa se habitúe a tratar estratégicamente a sus *stakeholders* como una reacción hacia las amenazas, internas o externas¹⁴⁶, o bien a que la empresa en su intento de atender a todos los *stakeholders* vea minada su actuación moral por la presión de los mismos, puesto que carece de principios éticonormativos que le permitan distinguir los intereses legítimos de los no legítimos¹⁴⁷.

Una vez sistematizadas las lagunas filosófico-conceptuales del *enfoque de stakeholder* se explicitan las carencias o dificultades que posee la metodología en el ámbito de aplicación.

b) Las limitaciones respecto a la aplicación del enfoque.

Por una parte, este enfoque no ofrece ni regla ni método para juzgar quién puede reclamar su interés y por qué, ni tampoco ofrece un método o principio para equilibrar los intereses en juego. De este modo, como señalan numerosos autores, no es fácil priorizar los intereses en juego ni equilibrar las consecuencias de modo justo y objetivo¹⁴⁸. La metodología de stakeholder no define o no ofrece ninguna pista acerca de cómo asegurar que todos los intereses estén representados y, en el caso que prolo haga no dice nada acerca de la distribución de poder, de cómo se produce y quién la produce. Como señala N.E. Bowie¹⁴⁹, qué intereses de stakeholder merecen prioridad, en cualquier caso, depende tanto de consideraciones económicas como éticas.

Por otra parte, si la tarea de equilibrar los diferentes intereses en juego de la empresa se deja en manos de los directivos los problemas incluso se agudizan más, puesto que ellos son también stakeholders. En este caso los directivos pueden utilizar razones

¹⁴⁶ Cf. A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, op.cit., pp. 108-111.

¹⁴⁷ Cf. En W.E. Stead / D.L. Worrell / J.G. Stead, "An integrative model for understanding and managing ethical behaviour in business organizations" in J. Drummond / B. Bain, *Managing Business Ethics*, Oxford, Rutterworth Hineman, pp. 55-63; E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in action*, op.cit., pp.49-57.

¹⁴⁸ Este tipo de críticas las podemos leer en, R.T. de George, *Competing with Integrity in International Business*, op.cit., pp. 39-41; J. Drummond / B. Bain, *Managing Business Ethics*, op.cit.; J. Donaldson, *Business Ethics – A European Casebook*, op.cit.; J. Mahoney, "How to be ethical: ethics resource management" in B. Harvey (ed.), *Business Ethics. A European Approach*, op.cit., pp. 44-45; G. Corbetta, "Shareholders" in B. Harvey (ed.), *Business Ethics. A European Approach*, op.cit., pp.98-102; A. Kitson / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, op.cit., pp.108-116; E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in action*, op.cit., pp.49-57 y T.L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, op.cit., pp. 55ss.

¹⁴⁹ Cf. N.E. Bowie, "Empowering People as an end for Business" in G. Enderle / B. Almond / A. Argandoña, *People in corporations. Ethical Responsibilities and corporate effectiveness*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1990, pp.105-111.

Capítulo 4
La metodología de Stakeholders

estratégicas o incluso de propio interés, es decir, intereses particulares para atender las exigencias de los diferente *stakeholders*, lo cual podría ir incluso en perjuicio del interés de la supervivencia del proyecto empresarial¹⁵⁰.

Y finalmente en este sentido, Goodpaster señala que la neutralidad que se le exige al directivo para equilibrar intereses puede minar la responsabilidad moral de los directivos, como agentes, pues en ocasiones podrían olvidar que deben actuar en el mejor interés de sus jefes, los accionistas. De modo que en caso de conflicto de interés, y bajo esta perspectiva, el agente-directivo estará obligado a los intereses de los jefes o accionistas, porque su relación es fiduciaria¹⁵¹.

Desde mi punto de vista, todas estas críticas evidencian la idea de que se está en presencia de un enfoque o metodología potencialmente útil, pero no ante una teoría acabada, pues no tiene desarrollado su núcleo normativo. Además, como también se ha evidenciado desde el enfoque de stakeholder se ha dicho mucho sobre las *obligaciones y responsabilidades* de los directivos hacia los otros *stakeholders*, pero muy poco de las obligaciones de los otros *stakeholders* hacia la corporación. Por tanto, quizá en estos momentos la tarea más importante de este enfoque es especificar y estudiar de qué y por qué es responsable la empresa y no sólo ante quien tiene obligaciones; y sugerir también cómo los conflictos de responsabilidades entre los grupos de *stakeholder* pueden ser resueltos, en definitiva ofrecer criterios normativos que permitan reflexionar sobre las responsabilidades de la empresa.

Así pues, como ya se ha señalado anteriormente el enfoque de los stakeholders, no es un constructo éticamente autosuficiente, pues para poder ser considerada como una teoría ética, se necesita un planteamiento de empresa que intente responder a cómo establecer sus propias normas y valores desde posiciones *postconvencionales*, así como, la configuración de un modelo de empresa que a través de sus estructuras y procesos sea capaz de responder a la pregunta de su responsabilidad moral y generar procedimientos para darle satisfacción. Estas cuestiones serán objeto de estudio en el tercer bloque, cuyo plan de trabajo se ha diseñado del siguiente modo, en primer lugar un estudio de la responsabilidad moral de las empresas y en segundo lugar una propuesta normativa del enfoque de stakeholders.

¹⁵⁰ Cf. K.E. Goodpaster, "The Concept of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 2, 1983, pp.1-22.

¹⁵¹ Cf. *Ibid.*, p.16.

Bloque III

La construcción de un modelo integral de stakeholders

Capítulo 5
De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Capítulo 5
De la responsabilidad social empresarial a
la responsabilidad moral empresarial

El objetivo de este capítulo es defender que las empresas poseen una responsabilidad moral, en este sentido se tratará de delimitar la responsabilidad moral dentro de la empresa del modo más preciso posible y para llevar a cabo tal tarea se entrará en diálogo con la amplia literatura, que ha visto la luz al respecto del debate, de la *responsabilidad empresarial* tanto desde perspectivas éticas como empresariales y sociológicas en la disciplina de la *ética empresarial*.

El tema de la “responsabilidad de la empresa” ha sido ampliamente tratado y estudiado durante las últimas décadas en trabajos teóricos y propuestas prácticas. Trabajos y propuestas que han constituido, todos ellos, intentos valiosos de responder al debate sobre el papel de la empresa y de los empresarios, es decir, de la praxis empresarial en la sociedad. Sin embargo, la mayoría de estos trabajos, como se verá, han estado centrados en el nivel convencional de la responsabilidad de las empresas, por eso a lo largo de todo el capítulo se tratará de analizar el modo en que es posible distinguir la *responsabilidad de la empresa* entendida en términos convencionales, de la *responsabilidad moral de la empresa* desde una perspectiva postconvencional, así como también lograr explicitar los rasgos o características de la misma. Para alcanzar este objetivo se darán tres pasos que corresponden a los tres apartados del capítulo.

La primera parte del capítulo lleva por título “*Poder, legitimidad y responsabilidad*” (5.1) y pretende introducir el estudio de la *responsabilidad moral empresarial* a través de las coordenadas que han regido el estudio y la evolución en el modo de entender la responsabilidad empresarial, tanto en el ámbito de la praxis como en el de la reflexión teórica. Para dar cuenta de esta importante evolución se presentarán las tres coordenadas básicas que han marcado el debate de la RSE (*Responsabilidad Social Empresarial*) desde los años cincuenta en Estados Unidos. La primera de estas coordenadas, tiene que ver con

la comprensión de la RSE como individual u organizativa, la segunda si ésta se entiende como convencional o posconvencional y, por último, si el estudio se lleva a cabo desde un nivel de justificación o más bien son modelos o propuestas de concreción.

Por tanto, este primer apartado tiene por objeto explicar la evolución seguida por estas comprensiones, así como también, dar cuenta del modo en que el concepto de RSE va ampliando su campo semántico para pasar de entender la *responsabilidad empresarial* como una responsabilidad individual y convencional que debía ser estudiada teóricamente, a introducir la concepción de la *responsabilidad empresarial* en términos organizacionales, postconvencionales y de desarrollo de propuestas prácticas.

En la segunda parte del capítulo se tratará el concepto de RSE de un modo más sistemático. El objetivo es delimitar con mayor precisión la RSE. De ahí que el título de este apartado sea: “*La delimitación de la responsabilidad empresarial*” (5.2). Esta aproximación sistemática se realizará a través de la búsqueda de respuestas a tres grandes preguntas, a saber, el sujeto de la responsabilidad empresarial, los argumentos sobre la responsabilidad empresarial y los ámbitos de responsabilidad de la empresa. Este estudio sistemático permitirá demostrar la hipótesis de trabajo planteada acerca del concepto de responsabilidad empresarial que es que, en general, en los trabajos de RSE cuando se habla de *responsabilidad ética o moral* se restringe su significado al cumplimiento de las normas sociales (legales y costumbre social establecida), donde no se llega a distinguir con claridad entre vigencia y validez de las actuaciones empresariales.

De ahí que la tercera parte lleve por título *La responsabilidad moral de las organizaciones* (5.3.) y se centre en la defensa de una forma de entender y de explicar la responsabilidad empresarial más amplia que la que sostiene la noción de RSE. En este sentido, se definirá la responsabilidad moral empresarial como el modo en que las empresas actúan y se guían por criterios posconvencionales, eligiendo y decidiendo sus actuaciones desde la libertad de actuación que poseen.

5.1. Poder, legitimación y responsabilidad

Este apartado pretende adentrarse en el pensamiento, los principios y el debate establecidos alrededor del movimiento social corporativo. La finalidad de tal propósito es conocer cómo se define la responsabilidad empresarial y de qué modo se consideran y tratan los aspectos morales en tal debate.

Para alcanzar tal objetivo se considera necesario mostrar, en primer lugar, que el movimiento de la Responsabilidad Social Empresarial [en adelante, RSE] en Estados Unidos tuvo como una de sus motivaciones principales el intento de justificar el poder que la empresa acumulaba cada vez en mayor medida. En segundo lugar, se centra el estudio en la evolución de la definición de la Responsabilidad Social Empresarial desde una perspectiva histórica, para tratar de conocer cuáles son las constantes que mantiene la definición desde que la idea tomó cuerpo en 1953. En tercer lugar, se analiza de qué modo aparece la dimensión ética en el debate mencionado y el tratamiento que recibe, es decir, de qué modo se justifica y se trata de desarrollar en la praxis empresarial la dimensión moral. En definitiva, el propósito de este apartado es analizar de qué modo se va configurando el concepto de la responsabilidad moral empresarial y los elementos importantes de reflexión que aporta este movimiento.

De este modo, al final del apartado se verá un análisis del pensamiento de la RSE que permitió modificar la *vieja* idea de que la responsabilidad empresarial debe ser entendida únicamente como responsabilidad económica, individual y convencional, y permite pensarla de un modo más amplio, de forma organizacional y posconvencional. Es decir, el campo semántico de la Responsabilidad Empresarial se abre para dar cabida a posiciones corporativas y posconvencionales.

5.1.1. Poder y responsabilidad

El enfoque de empresa centrado en los *stockholder o shareholder*, que se ha descrito en el segundo bloque de esta tesis doctoral en contraposición al enfoque o teoría de los *stakeholders* de la empresa, se apoya en los presupuestos y premisas

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

teóricas del punto de vista de la economía clásica que mantiene, como ya se ha explicado, que las empresas únicamente tienen responsabilidades ante los propietarios y accionistas de la empresa. Esta tesis, que ha gozado de una posición preponderante tanto académica como prácticamente, comenzó a ser puesta en cuestión y a resquebrajarse con la emergencia de grandes compañías a principios del pasado siglo, principalmente por su alta concentración de poder, así como por el conocimiento público de prácticas abusivas, antisociales y anticompetitivas que abrieron un debate en la opinión pública sobre el poder de las grandes empresas así como la necesidad de un control social de su actividad¹.

En este apartado del trabajo se pretende mostrar que el nacimiento y la evolución del movimiento de la responsabilidad social de la empresa así como del enfoque de stakeholders, como ya se apuntó en el capítulo anterior, se encuentran unidos a la necesidad de *justificar el uso que realizaban de ese gran poder*. Es decir, de esa gran influencia, tanto positiva como negativa, que alcanzaron las empresas en Estados Unidos ya en la década de 1950 y que continua siendo manifiesta en las multinacionales de nuestros días.

La literatura de RSE toma, generalmente, como punto de partida de la crítica a este poder la publicación de la obra de H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* de 1953, aunque los antecedentes a tal idea se pueden rastrear hasta principios del siglo. Esta obra se toma como punto de referencia porque en ella se encuentran ya los argumentos que han dado consistencia y han sido una constante en todo el pensamiento de la RSE, pero no se pueden olvidar las aportaciones de la época anterior denominada filantrópica, pues como se verá en algunos aspectos ha llegado hasta nuestros días..

Los rasgos distintivos del periodo anterior a los años 50 constituyen el sustrato del que se nutre el movimiento de la RSE y, no sólo reflexivamente sino también de sus actitudes y comportamientos empresariales, también, de las opiniones y actuaciones de la sociedad y de los gobiernos ante las empresas. A este periodo diversos autores le han

¹ Cf. H. Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Díaz de Santos, 1991, pp.353-388; J.E. Post / A.T. Lawrence / J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Irwin, McGrawHill-International, 1975, 9ªed.1999, pp.59-60; J. Diller, “¿Una conciencia social en el mercado mundial? Dimensiones laborales de los códigos de conducta, el etiquetado social y las iniciativas de los inversores”, *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 118, n.º 2, 1999, p.113.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

denominado la “época de la filantropía empresarial”². En el sentido de que aunque la idea de Responsabilidad Social no estaba plenamente desarrollada existían ya comportamientos empresariales de servicio a la comunidad. Es decir, la responsabilidad empresarial se asociaba a las donaciones voluntarias que los grandes magnates ofrecían a sus comunidades locales.

Durante esta primera época, los directivos tenían ya un concepto bastante positivo de la relación que se establecía entre la comunidad local y la empresa, aunque no siempre la llevaran a cabo. Además desde mediados del siglo pasado se asiste, desde el punto de vista económico, a una transición desde una economía predominantemente de *laissez-faire* a una economía mixta. Esta economía mixta favorece la presión pública sobre las actividades empresariales y su control, y se comienza a utilizar el concepto de “filantropía” no sólo para adjetivar las acciones individuales generosamente donadas por los empresarios a título individual, sino también de las empresas como corporaciones. En este sentido, se puede afirmar que el concepto de responsabilidad empresarial está unido en un primer momento a una idea de filantropía o generosidad empresarial.

Esta idea de la filantropía se desarrolló al amparo de dos principios que llegaron a convertirse en el fundamento de la responsabilidad social de la empresa durante este periodo: “el principio de caridad” y el “principio de administración”. El *principio de caridad* instaba a las empresas a que diesen voluntariamente ayuda a los grupos sociales desafortunados o necesitados. El *principio de administración* les instaba a que se hicieran cargo del interés público, lo cual significaba que debían de actuar en interés de todos los miembros de la sociedad que estuviesen afectados por las operaciones empresariales³.

En definitiva, la concepción de la responsabilidad empresarial se veía como una obligación voluntaria, frente a las demandas sociales o los grupos menos favorecidos. O

² Cf. las diversas ediciones de la obra J.E. Post / A.T. Lawrence / J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, op.cit., p.59.

³ Cf. al respecto de los dos principios W.C. Frederick, “Theories of Corporate Social Performance” in S. P. Sethi / C.M. Falbe (eds.) *Business and Society. Dimensions of conflict and cooperation*, Lexington, MA, Lexington Books/D.C. Heath, 1987, pp. 143-144; J.E. Post / A.T. Lawrence / J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, op.cit, pp.60-61.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

dicho de otro modo, se entendía como la consideración voluntaria de los directivos de “objetivos sociales públicos junto con los económicos privados⁴”.

A mi juicio, esta consideración de la responsabilidad empresarial como una ‘actitud externa’, añadida, a la acción económica de la empresa explica el hecho de que la reflexión y la práctica de la responsabilidad empresarial durante esta primera etapa estén relacionados con problemas o conflictos concretos. Es decir, allí donde existía una necesidad o carencia social con cierta relación empresarial, o donde la empresa por su poder económico podría resolverla, la sociedad o la administración pública la planteaba a la empresa con el ánimo que ésta se hiciera cargo de la misma y le diera respuesta.

En este contexto los líderes empresariales llegaron a considerar que los negocios tenían cierta responsabilidad hacia la sociedad que iba más allá o en paralelo con sus esfuerzos de obtener beneficios monetarios. Aunque al mismo tiempo consideraban que tal implicación debía ser personal, de cada propietario o directivo mediante donativos o implicación personal en la comunidad⁵.

De esta forma, si bien no aumentó el debate de fondo acerca del *porqué* de la responsabilidad empresarial y de los *ámbitos* de responsabilidad, lo que sí que se extendió fue la generación de respuestas concretas a los temas aislados ante los que la empresa se enfrentaba. Es decir aquellas cuestiones concretas que se debían incluir en la esfera de la responsabilidad de la empresa. Inclusión que era fruto de la presión de la sociedad y también de la exigencia gubernamental, hasta lograr incluir, por ejemplo, el bienestar de los trabajadores mediante formulas de planes de pensión y seguros⁶.

En la década de los años cincuenta se puede situar, como ya se ha mencionado, el nacimiento del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE). Es durante estos años cuando se explica la responsabilidad social empresarial no ya como una

⁴ H. Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, op.cit., p.359. Como se analizará en el apartado siguiente, esta idea plantea la cuestión de si tales actuaciones empresariales son verdaderamente “voluntarias”. En realidad, se supone que las actividades empresariales son voluntarias por la única razón de que no obedecen a un imperativo legal. No obstante, como denuncian actualmente diferentes gobiernos y empresas de los países en desarrollo, la presión del mercado les hace en la práctica proceder obligatoriamente de maneras que pueden ser injustas. J. Diller, “¿Una conciencia social en el mercado mundial? Dimensiones laborales de los códigos de conducta, el etiquetado social y las iniciativas de los inversores”, *Revista Internacional del Trabajo*, op.cit., p.113ss.

⁵ Cf. al respecto H.R. Bowen, *Social responsibilities of the Businessman*, New York, Harper&Row, 1953, especialmente, pp.120-121; M. Heald, *Social responsibilities of business: Company and community 1900-1960*, Cleveland, OH, Case Western Reserve University Press, 1970; J.E. Post / A.T. Lawrence / J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, op.cit., pp.59-65.

⁶ Cf. H.R. Bowen, *Social responsibilities of the Businessman*, op.cit. pp.71-83.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

actitud o comportamiento *voluntarista* o *filantrópico*, sino como una *necesidad* que la empresa tiene de justificar su poder, de alcanzar legitimidad en la sociedad.

Así pues, el concepto de la responsabilidad social empresarial nace unido a la idea de que no es suficiente con que la empresa sea generosa porque tiene la posibilidad de serlo, sino que tiene que serlo siempre porque tiene un gran *poder* de influir sobre la sociedad y de modificar la sociedad, tanto en un sentido positivo como negativo. Y de esa capacidad o posibilidad y del modo en que la utiliza tiene que dar razón. Las razones que se arguyen son principalmente que la empresa o sus empresarios no pueden *tomar decisiones* que afectan a la sociedad *como si* tales decisiones fueran lo ‘bueno’ o lo ‘correcto’ para la sociedad. Es decir, que la principal crítica que se formula en esta década a la empresa es que la empresa para hacer uso de esa capacidad de influir en la sociedad, de su poder, tendrá que seguir sus normas y principios, y tiene que interpretar su responsabilidad social de acuerdo con lo que esa misma sociedad considera “razonable” como “bueno” o “correcto”. En palabras de H.R. Bowen:

“El empresario moderno no puede ser planteado tal como un monarca absoluto que regula bajo el mandato e interpretación divina sus responsabilidades sociales como el cumplimiento de sus propias decisiones como lo que es “bueno” para la gente. El empresario, más bien, está sujeto a las normas de la comunidad y a las presiones ejercidas por distintos grupos. Él interpreta su responsabilidad social como ajustadas a normas “razonables” y aceptadas socialmente del “bien”, y como a menudo es necesario, acordadas entre diversos intereses que están en conflicto”⁷

Como se puede apreciar en este texto, la posición de la RSE en estos años mostraba ya, tanto en la práctica como en la teoría, que la responsabilidad social empresarial no tiene que ver con lo que “*los empresarios quieren o consideran como bueno*”, sino con lo que la sociedad considera y acuerda como tal en sus normas. Dicho con otras palabras, trata de situar la responsabilidad empresarial dentro de un marco jurídico-administrativo y también de valores compartidos por esa sociedad concreta. En este sentido se puede decir que la responsabilidad empresarial a la que apuntan se sitúa en una perspectiva convencional. Aunque va más allá de las posiciones de la economía

⁷ Ibid., p.120.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

clásica que mantenía que la empresa sólo debía ser regida por las reglas del libre mercado; como ya se ha expuesto y criticado en el tercer capítulo de esta tesis doctoral.

Esta nueva posición significa que el empresario para responder del *poder* que tiene, y que la sociedad le permite o autoriza a utilizar, tendrá que preocuparse por averiguar las implicaciones de tal responsabilidad para con ella. Por tanto, deberá preocuparse por averiguar de qué es responsable y establecer procedimientos por los cuales sea capaz de mantener una relación con los grupos que conforman la sociedad con el fin de conocer si está ajustándose a tales normas, no sólo jurídicas sino también sociales⁸.

Para profundizar en esta idea central, origen del pensamiento de la RSE, se tomará el argumento de la obra ya mencionada: *Social responsibilities of the Businessman*⁹. En ella Bowen mantiene que las organizaciones empresariales son centros vitales de *poder* y de *toma de decisiones*, y que las acciones de estas grandes empresas tocan y afectan las vidas de los ciudadanos en muchos sentidos. Su concepción de la Responsabilidad Social está unida a las *obligaciones que los empresarios* como tales tienen frente a su sociedad. Aquí este autor se refiere a la responsabilidad de los empresarios como:

*"las obligaciones de los empresarios de perseguir aquellas políticas, para tomar aquellas decisiones, o para seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad. Esta definición no implica que los empresarios como miembros de la sociedad estén carentes del derecho para criticar los valores aceptados en la sociedad y que tengan que trabajar para mejorarlos. Además, a la vista de su gran poder e influencia, ellos pueden tener muy bien la obligación de hacerlo. Asumimos, sin embargo, que como sirvientes de la sociedad ellos no deben hacer caso omiso de los valores que están socialmente aceptados o situar sus propios valores por encima de los de la sociedad. Sinónimos de responsabilidad social son "responsabilidad pública", "obligación social" y "moralidad empresarial"*¹⁰

8 Cf. para la distinción de entre las normas jurídicas, sociales, morales y religiosas apartado 1.1.1. de esta tesis doctoral.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid., p. 6.

Como se puede leer en este texto, se entiende la RSE como un comportamiento empresarial –individual y organizativo- que sea consistente con las normas sociales vigentes en la sociedad en la que llevan a cabo su actividad las empresas. La RSE se considera como una *obligación* entre otras que tiene la empresa frente a la sociedad de justificar, de dar explicación de sus valores y objetivos, de mostrar cómo y de qué forma utilizan la capacidad de actuar y que les legitima cada día.

Como se verá más adelante, la idea de que la responsabilidad social es una responsabilidad *entre otras* –léase jurídica y económica- permanece ligada a la reflexión de la RSE hasta nuestros días. Una responsabilidad social que posee la especificidad de obligar a la empresa a *definirse* mediante la observación de la ‘moralidad de la época’. Y por *moralidad* lo que entienden son los deberes u obligaciones que emanan de cuestiones éticas que se plantea la empresa como organización o el empresario como individuo dentro de la sociedad. Es decir, se entiende la moralidad desde un punto de vista estrictamente convencional y los deberes como obligaciones que emanan de unos valores sociales que se definen intersubjetivamente como un modo de autocomprensión. En definitiva, se admite que la empresa no sólo tiene responsabilidades económicas y legales, sino también sociales y éstas se definen por las obligaciones de la empresa con respecto a los valores vigentes aceptados por la sociedad en su conjunto.

Es relevante, además, subrayar que aunque se está en presencia de la identificación entre vigencia y validez que supone todo planteamiento convencional, en esta definición, y a lo largo de la obra, no trata a los empresarios y a las empresas como meros agentes pasivos de actuación, sino que también ellos pueden *dar razones* de su actuación, sin salirse por ello de la perspectiva social y convencional. En definitiva, considera que los empresarios, como agentes morales, deben cooperar en el proceso de auto-comprensión y de definición de los valores que tienen que guiar la forma de vida de su sociedad. Más adelante se verá que esta idea ha permanecido, expresada de modos diferentes, en el concepto de la RSE.

Cuando se utiliza el término *sociedad*, al menos en estos primeros años y referido al concepto de RSE, se está apuntando únicamente a la sociedad norteamericana, incluso cuando se utiliza la expresión “sociedad en general” quieren expresar que no sólo es su ciudad o el estado federal, sino todo el territorio de los

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Estados Unidos de América. En este sentido, no se ha salido todavía del contexto convencional y todavía se tardará, como se verá, en salir de esta perspectiva.

En resumen, se puede afirmar que en la década de los años cincuenta se encuentran ya en el debate los aspectos básicos que estructuraran el debate de la responsabilidad social de la empresa, es decir, del papel de la empresa en la sociedad tanto desde una perspectiva descriptiva como normativa. Estos aspectos son: la no-reducción a su función económica, la atención a todos los grupos incluidos en la actividad empresarial y la implicación en la solución de los problemas sociales¹¹. Aunque para la definición y delimitación de cada uno de ellos todavía queda mucho camino por recorrer.

El desarrollo de este debate se producirá durante las décadas siguientes de modo paralelo a los numerosos problemas y conflictos sociales con los que se enfrenta la sociedad americana; situación que provoca un aumento de la conciencia pública acerca de la capacidad que tienen las empresas para influir en la sociedad y para solucionar problemas de distinta índole -tecnológica, social, económica, etcétera-. En palabras de J.R. Boatright:

*“El concepto de responsabilidad social de la empresa se origina en los años cincuenta unido al rápido incremento del tamaño y del poder de las empresas americanas. Y el concepto continúa apareciendo prominentemente en el debate público durante los años sesenta y setenta mientras la nación se enfrentaba a problemas sociales urgentes, como eran la pobreza, el paro, las relaciones entre razas, la degradación urbana y la contaminación. La responsabilidad social de la empresa se convierte en un grito compartido por diferentes grupos que exigen cambios en los negocios americanos”*¹²

Sin embargo, este planteamiento de la RSE también ha recibido críticas que se han centrado en su *búsqueda de legitimidad del poder empresarial* y que se han desarrollado de modo paralelo a su defensa. Los ataques y las sospechas que han mantenido diferentes posiciones críticas frente a las empresas, y por ende contra la clase empresarial como es el caso de ciertas posiciones políticas y sindicales se han centrado prácticamente sobre el *poder* que poseen los empresarios y las empresas. Esta crítica y

¹¹ Cf. J.M. Lozano, *Ética y empresa*, Madrid, Trotta, 1999, p. 84.

¹² J. R. Boatright, *Ethics and the conduct of Business*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1993, 2ª ed. 1997, p. 345-346.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

la argumentación que la apoya fue tratada también por H.R. Bowen. Los críticos de la empresa, siempre han visto con recelo los intentos de argumentar el *buen o correcto* uso del poder a favor o en beneficio de la sociedad, considerando que es una forma de justificar un *poder* que no deberían tener en sus manos. En este sentido:

*“Desconfían de los argumentos de los empresarios de que su poder está siendo usado –o será utilizado- benévolamente y señalan la frecuente proclividad del hombre de una clase social dada a mantener puntos de vista consecuentes con los intereses de su propia clase”*¹³.

La crítica o sospecha se centra, por tanto, en la consideración de la doctrina o pensamiento de la RSE como un mecanismo para retener el poder que ya poseen y para justificarlo pero sin ánimo o intención *verdadera* de hacer un buen uso de él.

De acuerdo con este argumento los negocios económicos, y la empresa y los empresarios como sus caras visibles, son una de las instituciones más importantes de la sociedad dentro del sistema capitalista contemporáneo. El poder en este sistema tiende a concentrarse en pocas manos, es decir, que son pocos los empresarios que pueden tomar decisiones económicas básicas tales como qué bienes se producirán, cómo será organizada la producción, quién será contratado y despedido, cómo serán las condiciones laborales, qué tipo de formación requerirán de la mano de obra que están dispuestos a contratar, cómo se redistribuirán los beneficios, cómo de rápidos serán explotados los recursos naturales, y un largo etcétera de cuestiones. Mediante el control que poseen de los medios de comunicación masiva los empresarios también influyen, de un modo decisivo, sobre las elecciones de los consumidores y sobre la formación de la opinión pública. Además mediante el poder financiero empresarial se ejerce también una influencia, directa o indirecta, sobre el gobierno estatal. En este sentido, la influencia de la empresa y de los empresarios sobre la sociedad se produce en todos los ámbitos sociales, a saber, en la educación, en el estado como administración pública, en la familia, en el mercado de trabajo, etcétera¹⁴.

¹³ H.R. Bowen, *Social responsibilities of the Businessman*, op.cit., p.35.

¹⁴ Cf. al respecto de esta sospecha y su argumentación R. A. Brady, *Business as a System of Power*, New York, Columbia University Press, 1943, pp. 259-293; H.R. Bowen, *Social responsibilities of the Businessman*, op.cit., pp.118-121; K. Davis, “The case for and against business assumption of social responsibilities” in A.B. Carroll (ed.), *Managing corporate social responsibility*, Boston/Toronto, Little, Brown and Company, 1977, pp.43; K. Davis, “Five propositions for social responsibility” in A.B. Carroll (ed.), *Managing corporate social responsibility*, op.cit., pp.47-48.

Desde este punto de vista crítico se considera que esta concentración de poder podría amenazar la división pluralista de poderes que existe entre las distintas instituciones sociales, así como reducir posiblemente la viabilidad de una sociedad libre. Por su parte, los empresarios tratan de justificar y de proteger su posición y privilegio argumentando que ellos son líderes “naturales” de la sociedad, que poseen ese poder porque tienen unas cualidades excepcionales y que tratan de ejercerlo de forma benevolente siempre por los intereses de la sociedad en general. La conclusión de este argumento, como ya se ha mencionado, es que consideran que el pensamiento de la RSE es sólo un medio de ‘lavar la cara’ a la utilización del poder, para no perderlo y para poder seguir utilizándolo, ahora sí, con la autorización o beneplácito de la sociedad, pero en el fondo es un engaño. Con las siguientes palabras lo expresa Bowen:

“La conclusión de esta línea general de argumentación es que la doctrina de la responsabilidad social es sospechosa en la misma medida de la retención del poder los empresarios y de permitir que permanezcan como únicos jueces del interés social”¹⁵.

En definitiva, se considera que la doctrina de la RSE es sólo un mecanismo de legitimación del poder, o lo que es lo mismo que sirve para que el poder se alcance y se mantenga por aquellos que ya lo tienen. En mi opinión, esta crítica posee una fuerza que no se puede negar fácilmente. Al alcance se tienen numerosos ejemplos que muestran que en ocasiones la actuación y no sólo el *poder* de influencia de las empresas ha sido utilizado en contra de los intereses de la sociedad, produciendo daños humanos y/o naturales enormes. A mi juicio, no cabe duda que el pensamiento de la RSE es y puede ser utilizado como una simple racionalización de prácticas partidistas o un *nuevo opio para el pueblo*, y también que se ha instrumentalizado utilizándola sólo como una estrategia empresarial para obtener mayores beneficios económicos¹⁶. Es lo que se podría denominar como el triunfo de una razón manipuladora o estratégico-utilitarista en nuestras sociedades, donde se sitúan a los demás interlocutores en el cálculo estratégico que se realiza, desde el individuo o desde la empresa, para alcanzar ciertos fines propuestos de antemano.

¹⁵ H.R. Bowen, *Social responsibilities of the Businessman*, op.cit. p.119.

¹⁶ Cf. al respecto de la existencia de estas sospechas A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 1993, pp.282-263; A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo/ D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994, pp.76-77.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Sin embargo, este argumento y estas sospechas también encuentran contrarréplicas –teóricas y prácticas-. Éstas tratan de mostrar que aunque la responsabilidad social puede ser *utilizada* para justificar la posesión del poder, también es cierto que son los diferentes grupos de intereses *stakeholders* quienes le han otorgado tal *poder* a la empresa. Así a largo plazo, aquellos que no usan ese poder de modo responsable, es decir atendiendo la opinión y los intereses de la sociedad lo pueden perder. K. Davis lo enuncia del siguiente modo con lo que él denomina la *Ley de Hierro de la Responsabilidad*:

*“La sociedad concede legitimidad y poder a la empresa. En el largo plazo, aquellos que no usan ese poder de un modo que la sociedad considera responsable tienden a perderlo”*¹⁷

Con este argumento se enuncia el principio de legitimidad de las empresas vinculándolo al poder empresarial y se define la relación institucional entre las empresas y la sociedad. Una relación que establece que las empresas como organizaciones al servicio de la sociedad tienen que seguir los criterios y normas que ésta establece como legítimos. Esta ley contempla la posibilidad de que una empresa se comporte bajo criterios que la sociedad no considera legítimos. Pero este comportamiento sólo podrá darse en cortos periodos de tiempo, en el corto plazo. Pues *en el largo plazo* la empresa si no cumple y satisface tales expectativas, verá como la sociedad le retira, le niega la posesión de poder, poder que pertenece a la sociedad¹⁸.

Lo cierto es que la evolución del pensamiento de la RSE se fragua, en cierto sentido, a la sombra de un sentimiento ‘anti-empresarial’ frente al modo de actuar y el uso del poder de algunas empresas. Algunos autores mantienen que la ideología de la RSE, particularmente la recuperación de la idea de la *filantropía* tal y como antes se ha explicado, es desarrollada en estos años por parte de los líderes empresariales americanos como una respuesta estratégica al fervor anti-empresarial que estaba empezando a latir en 1980 y la década de 1990. Aunque, ahora, no sólo se recogerá como *voluntariedad* sino como una *obligación* de la empresa ante su sociedad¹⁹.

¹⁷ Cf. Davis, K. “The case for and against business assumption of social responsibilities” in A.B. Carroll (ed.), *Managing corporate social responsibility*, op.cit., p.37.

¹⁸ Cf. al respecto de este principio de legitimidad D.J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited." *Academy of Management Review*, vol.16, nº4, 1991, pp.695-697.

¹⁹ Cf. N.J. Mitchell, *The Generous Corporation. A Political Analysis of Economic Power*, Yale University Press, 1989.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

En definitiva, a medida que los dirigentes empresariales empezaron a darse cuenta que el gobierno tiene el poder para intervenir en la economía, y de hecho lo hacía, tuvieron necesidad de una ideología –justificación– que impulsara a las grandes organizaciones como una fuerza vital para el bien social. Así pues, se puede interpretar que la motivación de fondo que existe tras el movimiento de la RSE, tal y como llega a nuestros días, se sostiene en el intento de persuadir a aquellos afectados por el poder de la empresa de que tal poder es usado *adecuadamente*. En este intento de argumentar el *buen* uso de su poder, la idea de la generosidad o filantropía de la empresa se desarrolla para presentarse ahora tanto al sentido de voluntariedad como al de *deber* como organizaciones sociales.

En resumen, el pensamiento de la RSE que vio su origen en los cincuenta y fue debatido durante estas décadas ha dejado su impronta. En esta línea se entiende que la utilización del *poder* de la empresa, entendido como *capacidad de influencia y de generación de riquezas*, queda legitimado siempre y cuando la empresa haga uso de tal poder dentro de unas normas sociales aceptadas por todos los miembros de su comunidad local o sociedad concreta. No cabe duda que estas argumentaciones aportaron importantes ventajas a las organizaciones norteamericanas y también para sus sociedades que vieron como se fortalecía el proceso de integración de las instituciones empresariales en su marco de normas jurídicas y sociales. Las consecuencias más evidentes del movimiento de la RSE eran, por una parte, que las empresas gozaban del apoyo y respaldo del gobierno y de la comunidad y, por otra, que ayudaba a lograr en los Estados Unidos de América una estabilidad social que era de suma relevancia para su desarrollo económico.

Sin embargo, aunque es cierto que el aumento de poder empresarial, como capacidad influencia en la sociedad de las grandes corporaciones en la sociedad, les ha conducido a tratar de justificar y de legitimar tal poder, las razones que se han aportado hasta el momento en el debate se corresponden con razones convencionales referentes a la legalidad vigente o a las normas sociales vigentes, pero no a la legitimidad o validez moral de las mismas. Es decir, que el tipo de responsabilidad empresarial al que aluden es un tipo de responsabilidad convencional al menos por lo que respecta a la justificación de su poder. Y aunque esta reflexión y justificación forma parte del núcleo del pensamiento del movimiento de la RSE también este pensamiento fue abriendo su

campo semántico poco a poco, como se verá en los siguientes puntos hasta incluir no sólo razones desde una perspectiva convencional sino postconvencional.

5.1.2. La evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Tras esta breve introducción al movimiento de la RSE como intento de razonar y justificar el *buen* uso del poder empresarial, este apartado se centrará en la evolución del concepto de RSE y en los primeros intentos de hacerlo operativo en las empresas. Este estudio se realizará a la luz de trabajos significativos aparecidos en las disciplinas de Ética Empresarial (*Business Ethics*) –de carácter filosófico- y de Empresa y Sociedad (*Business & Society*) –de carácter empresarial y sociológico-²⁰.

El objetivo de este apartado es poner en relación a diferentes autores que van aportando los diferentes elementos con los que se va construyendo el concepto de RSE que, más adelante, servirá de base para formular una propuesta normativa de responsabilidad empresarial. Así pues, la intención de este apartado es reconstruir una serie de elementos imprescindibles para la definición de una Ética Empresarial posconvencional, aunque hoy en día, muchos planteamientos de ética empresarial y de responsabilidad empresarial actuales sigan ligados a planteamientos más convencionales o tradicionales.

Tras el análisis realizado en el punto anterior, se observa que la opinión pública mantiene el supuesto de que a mayor poder empresarial le corresponde mayor responsabilidad por las consecuencias de la actividad, por tanto ahora se centra el trabajo en destacar una serie de teóricos que intentan dar los primeros pasos en la idea general de que la Responsabilidad Empresarial va más allá de la responsabilidad estrictamente económica y el modo en que lo explican.

Este es el caso de los estudios de K. Davis y de su formulación de la conocida *Ley de Hierro*. La principal preocupación de los estudios de Davis gira alrededor de dos

²⁰ Cf. sobre el estatuto de la disciplina *Business & Society* A.B. Carroll, “Social issues in management research: Experts’ views, analysis and commentary” in *Business & Society*, vol. 33, 1994, pp. 5-29 y sobre la disciplina de la Business Ethics, R.T. De George, “The status of Business Ethics: past and future”, *Journal of Business Ethics*, vol.6, 1987, pp.201-211; E. González, “La ética aplicada a la empresa: aportaciones de la Business Ethics Norteamericana” en E.Casaban i Moya (ed.) *Actes del XIIIè Congrés Valencià de Filosofia*, Valencia, 1998, pp.315-325.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

aspectos. El primero hace referencia a la necesidad de limitar la responsabilidad social al contexto de la dirección y gestión de las empresas. A partir de sus trabajos, precisamente, se populariza la expresión de RSE. El segundo tiene que ver con el intento de definir la RSE como la justificación basada no sólo en razones económicas o técnicas para la toma de decisiones empresariales, sino en razones que van más allá de éstas²¹.

La definición de la RSE como responsabilidades voluntarias, es decir obligaciones que no son fruto de la coerción externa o de la imposición, es el tema central de los esfuerzos de Davis por cuanto tienen de réplica frente a los planteamientos neoclásicos económicos desarrollados por Friedman en los años setenta. Davis trata de argumentar, en contra de las posiciones friedmanianas, que la RSE se refiere a la consideración de la empresa de, y a la respuesta hacia, cuestiones más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa. Así define la RSE como la obligación de la empresa de evaluar en sus procesos de toma de decisión los efectos de sus decisiones sobre el sistema social externo, de modo que consiga beneficios sociales además el aumento de la economía tradicional que toda empresa busca.

La propuesta de RSE de Davis en ningún momento niega la importancia de la consecución de beneficios económicos por parte de las organizaciones empresariales. Sus estudios conducen, más bien, a pensar la actividad empresarial como una actividad que se debe regir, al mismo tiempo, por criterios económicos y por criterios sociales. Desde este punto de vista, si la empresa se rige sólo por criterios económicos, perderá el poder de actuar que la sociedad le ha otorgado y perecerá; y, por otro lado, si la empresa se rige sólo por criterios sociales sin tener en cuenta los criterios económicos, no será viable y perecerá del mismo modo²².

En este sentido, argumenta que la RSE debe ser vista como una apuesta por el largo plazo del proyecto empresarial, pues la sociedad apoyará y reforzará siempre las actuaciones responsables de las empresas. En su propuesta se puede apreciar un

²¹ K. Davis, "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, vol. 2, 1960, p.70.

²² Ésta es la idea que trata de desarrollar desde una perspectiva ética discursiva P. Ulrich en sus diferentes trabajos entre los que destacamos P. Ulrich, *Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*, Stuttgart, Bern, 1986; P. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Stuttgart, Haupt / Bern, Viena, 1997.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

planteamiento utilitarista de la RSE, caracterizado principalmente por un cálculo coste/beneficio a corto, medio y largo plazo de las consecuencias de sus acciones.

Su estudio de las relaciones existentes entre la responsabilidad social y el poder empresarial han sido largamente debatidos y tienen una gran influencia en el pensamiento actual. Su posición ha quedado expresada de modo lacónico bajo la siguiente sentencia, comentada ya en el apartado anterior, "*La ley de hierro de la responsabilidad*" que mantiene que "*Las responsabilidades sociales de los empresarios necesitan estar en dependencia con su poder social*"²³. No niega, por tanto, que las empresas posean un gran poder, pero afirma que siempre tendrán que justificar y explicar a la sociedad de qué modo lo utiliza para que ésta siga legitimando el uso de tal poder.

Más tarde, en 1966, en la primera edición del texto *Business and Environment*,²⁴ que escribió Davis junto con Blomstrom, definirá la responsabilidad social como sigue:

*"La responsabilidad social, por lo tanto, se refiere a la obligación de la persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones sobre el sistema social como un todo. Los empresarios aplican responsabilidad social cuando consideran las necesidades e intereses de otros quienes pueden estar afectados por las acciones empresariales. Al hacer esto, están mirando más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa"*²⁵

A partir de este momento todo el trabajo de Davis tiene como principal interés explicar que la responsabilidad social sitúa a las empresas en una posición en la cual no pueden pensar, simplemente en términos de relaciones personales directas, sino que deben abrir su mirada hacia el todo sistema social; esto lleva a prestar atención a los efectos colaterales o secundarios de su actividad. Para llevar esta responsabilidad a la práctica, apunta que tendrán que considerar las consecuencias y repercusiones de sus acciones sobre 'otros'. Siguiendo sus palabras, y a efectos de nuestra investigación sobre la responsabilidad que un enfoque de stakeholders debiera contemplar, la RSE como medio de legitimar el poder de las empresas implica atender las consecuencias de

²³ K. Davis, "Can business afford to ignore social responsibilities?" in *California Management Review*, op.cit., p.71.

²⁴ K. Davis, K. / R.L. Blomstrom, *Business and its environment*, New York, McGraw-Hill, 1966.

²⁵ Ibid., p. 12.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

las acciones empresariales sobre los grupos de intereses que ven como sus intereses y expectativas dependen o se modifican por sus actividades.

En definitiva, se presenta un concepto de RSE que permite entender la empresa como una institución no meramente económica, sino social y responsable de su poder frente al sistema social al que pertenece. Y también considera que la responsabilidad empresarial no sólo reside en la responsabilidad individual de los diferentes miembros de la empresa, sino que la empresa como institución social, tal y como quedó definida en el capítulo segundo de esta tesis doctoral, tiene una responsabilidad. Es decir, la RSE se va abriendo camino desde posiciones individuales o micro de la asunción de RSE a posiciones organizacionales o meso, y aunque habrá que esperar unos años más a encontrar teóricos que se preocupen de esta cuestión la idea básica planteada de modo intuitivo se encuentra en sus trabajos, aunque a veces él mismo sea impreciso en la atribución de responsabilidad²⁶.

Una delimitación más precisa de la RSE será realizada con posterioridad por otros autores en trabajos que tratan de definir con mayor precisión las *obligaciones* concretas a que da lugar la asunción de la RSE. En esta línea de trabajos se encuentra el estudio de W.C. Frederick, bajo cuya propuesta la RSE se considera una forma de responsabilidad pública. Partiendo de esta premisa propone que las obligaciones que genera la RSE tienen que estar siempre en consonancia con las obligaciones que cualquier organización pudiera tener frente a la opinión pública. Con estas palabras expone su posición:

"[Las responsabilidades sociales] significan que los empresarios deberían supervisar el modo de operar de un sistema económico que satisface las

²⁶ En este sentido es importante destacar que esta primera idea formulada de modo casi intuitivo acerca de la responsabilidad de la empresa como una responsabilidad organizacional y colectiva fue sostenida por otros muchos trabajos que estudiaban la relación empresa – sociedad. Así por ejemplo Joseph W. McGuire en su libro *Business & Society* de 1963 define la Responsabilidad Social Empresarial del siguiente modo: "La idea de las responsabilidades sociales supone que la empresa no tiene solo obligaciones económicas y legales sino también ciertas responsabilidades hacia la sociedad que se sitúan más allá de estas obligaciones" J.W. McGuire, *Business and society*, New York, McGraw-Hill, 1963, p.144. Como podemos comprobar McGuire sostiene que las responsabilidades sociales no se corresponden ni con las obligaciones legales, ni con las económicas. Sin embargo, al igual que las definiciones anteriores la Responsabilidad Social se define en negativo, señalando que aunque tiene que ver con la responsabilidad económica y la legal, no se corresponde exactamente con ellas pues tiene que ir 'más allá' de estas obligaciones. Este 'mas allá' (beyond these obligations) es el que tratara de explicar y definir McGuire en su obra, llegando a afirmar que las corporaciones deberán interesarse en los temas políticos, en el bienestar de su comunidad, en la educación, en la 'felicidad' de sus trabajadores y, de hecho, en el mundo social como un todo. Así pues, reclama que las empresas deben actuar de modo justo

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

expectativas de su público. Y esto significa, por tanto, que los medios de la economía de producción deberían ser empleados de tal modo que la producción y la distribución se comprometieran con el bienestar socio-económico total.

Al final el análisis de la responsabilidad social implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos y una voluntad para ver que tales recursos son utilizados para ampliar los fines sociales y no sólo para los intereses circunscritos de modo estrecho a las personas privadas y a las empresas”²⁷.

Con este texto se expresa o se resume la posición de este autor con respecto a la RSE y la forma en que considera deberían de detallarse las obligaciones concretas. Su postura, siguiendo la línea de K.Davis es que son los empresarios, las personas que dirigen la empresa, quienes son responsables del poder y del uso del poder e influencia de la empresa en la sociedad. Es decir, el concepto de RSE que se presenta continúa siendo individual y no organizacional. Es el directivo o el consejo de administración el que tiene que establecer y supervisar el diseño y cumplimiento de la responsabilidad. Como se puede observar esta forma de entender la RSE establece como *sujetos* de responsabilidad a los empresarios y no a la empresa como organización; es sobre ellos, en último extremo, sobre quienes recae la responsabilidad.

Lo que es nuevo, desde mi punto de vista, es que considera que los fines de la empresa y los medios que utiliza para alcanzar sus objetivos deben respetar y ser coherentes con los fines de la sociedad. Y, además, tiene la obligación de ayudar a realizar y ampliar esos objetivos sociales que quizá no están circunscritos a la creación de riqueza económica. Para el estudio que se realiza aquí, éste es uno de los aspectos relevantes del concepto de RSE, pues se amplía el ámbito de responsabilidad de la empresa desde la esfera económica a las esferas sociales. La empresa se ve como una institución social que es co-responsable del funcionamiento de otras esferas sociales además de la esfera económica, y en este sentido son co-responsables de los fines que la sociedad señala como deseables²⁸.

("justly") como lo harían los ciudadanos. J.W. McGuire, *Business and society*, op.cit., pp.144ss.

²⁷ W.C. Frederick, "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, vol. 2, 1960, p.60.

²⁸ En esta línea se encuentra el modelo de "empresa ciudadana" defendido y entendido por A. Cortina como aquella empresa "que en su actuación asume estas responsabilidades como cosa propia, y no se

En un intento de resumir los avances descritos hasta el momento sobre la evolución de la definición de la RSE, las siguientes palabras, a mi modo de ver, los sintetizan con bastante certeza:

*"Brevemente, el nuevo concepto de responsabilidad social reconoce la íntima relación entre la empresa y la sociedad y se da cuenta de que tal relación debe mantenerse en mente por los altos directivos cuando la empresa y los grupos relacionados persiguen sus objetivos respectivos"*²⁹

Es decir, el estudio de la evolución realizado hasta el momento ofrece tres resultados acerca de la definición de la RSE. En primer lugar, que la RSE implica un rasgo de 'voluntariedad' que trata de diferenciarse de la coerción externa de la ley o de las reglas económicas o técnicas. En segundo lugar, que se da una relación más o menos directa de la empresa con otros grupos que también se estima debieran ser considerados en los objetivos empresariales. Es decir, la definición de la RSE y las obligaciones que genera tienen que estar en plena consonancia con los valores que se respetan en la sociedad y con la Responsabilidad Pública. Y, en tercer lugar, se mantiene que quienes son los sujetos de la responsabilidad son los empresarios o directivos, como agentes de la empresa. Aunque tal planteamiento convive con el incipiente desarrollo de la idea que afirma que la empresa como tal, es decir en su nivel *meso*, debe ser considerada sujeto de responsabilidad al igual que las personas o los agentes morales.

El cuarto rasgo de la evolución del concepto de la RSE tiene que ver con el intento de diferenciar *la justificación* de la RSE de las *respuestas concretas* que la RSE puede generar. El primer teórico en proponer esta distinción fue Frederick quien utilizó las siglas *RSC₁* (*Corporate social responsibility*) para referirse a la justificación de la RSE y *RSC₂* (*Corporate social responsiveness*) para los procesos de respuesta social empresarial. Esta distinción ha tenido fortuna en la bibliografía y ha dado paso a un gran

desentendiendo del entorno social o ecológico, limitándose a buscar el máximo beneficio material posible. Y precisamente es este tipo de empresas el que actúa de forma inteligente porque adquiere legitimidad social comportándose de esta forma, genera credibilidad y capital-simpatía en su entorno y configura una 'cultura de confianza' entre sus miembros" A. Cortina, *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid, Alianza, 1997, pp.104-115 y A. Cortina, "The General Public as the Locus of ethics in Modern Society" in P. Ulrich / Ch. Sarasin (eds.), *Facing public interest. The ethical challenge to business policy and corporate communications*, Dordrecht / Boston / London, Kluwer Academic Publishers, 1995, pp.43-58. También P. Ulrich, "Ética y éxito empresarial: ideas clave para una ética empresarial integrativa", *II Jornadas de Ética Empresarial*, Octubre de 1994, manuscrito y P. Ulrich, "Business in the nineties: facing public interest" en P. Ulrich / Ch. Sarasin (eds.), *Facing public interest. The ethical challenge to business policy and corporate communications*, op.cit., pp.1-11

²⁹ C.C. Walton, *Corporate social responsibilities*, Belmont, CA. Wadsworth, 1967, p.18.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

número de trabajos sobre el tipo y la clase de respuestas que las empresas deben generar (*RSC*₂) para ser consecuentes con las obligaciones que se derivan de su RSE (*RSC*₁)³⁰.

Estos estudios tienden a ser más pragmáticos que los ya mencionados. Presentan la mayoría de ellos una orientación dirigida hacia la acción, la puesta en práctica y los resultados y, en general, están bastante alejados de la preocupación por la justificación moral de las respuestas sociales. Su interés reside en servir de guía a los directivos acerca de cómo pueden y tienen que responder de modo pro-activo y no reactivo frente al entorno social turbulento.

En esta línea se encuentran buen número de publicaciones influyentes acerca de cómo los directivos se han comportado históricamente frente a sus entornos, para después tratar de desarrollar y proponer mecanismos y patrones de comportamiento que capaciten a los empresarios para conseguir que sus empresas respondan a las demandas sociales. Por ejemplo, el libro de M. Heald, *The Social Responsibilities of Business: Company and community, 1900-1960* es una muestra representativa de estos estudios. En este libro se describen las responsabilidades de las corporaciones con respecto a las políticas y programas, que éstas adoptan y desarrollan. Tras un estudio de los entornos de la empresa, el autor señala que la asunción de la RSE conlleva la respuesta mediante políticas concretas y programas que permitirá poner en acción la *responsabilidad empresarial* y además ser evaluada como positiva o negativa³¹.

Por otra parte, la formación de una opinión pública crítica con respecto al uso del poder empresarial, como se ha visto en el apartado anterior, ha estado presionando para que también la administración pública desarrolle guías de actuación socialmente responsables para las empresas. Exigencias, que en el contexto norteamericano, condujeron en los años setenta a realizar un estudio y posterior publicación por parte del Comité de Desarrollo Económico (CDE) titulado *Social Responsibilities of Business Corporations*. Esta obra constituye un avance en el modo de concebir y de desarrollar la RSE. En ella las obligaciones que la empresa tiene hacia la sociedad están definidas por la mutua dependencia que existe entre ambas esferas. Observan que las funciones empresariales existen por el consentimiento público, añadiendo que es el principal

³⁰ Cf. W.C. Frederick, "From CSR1 to CSR2: The maturing of Business & Society thought", *Business and Society*, vol.33, n.º.2, 1978, pp.150-164; W.C. Frederick, "Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable", *California Management Review*, vol.28, n.º.2, 1986, pp. 126-141.

³¹ M. Heald, *The social responsibilities of business: Company and community 1900-1960*, op.cit.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

objetivo y el más básico de los negocios el de satisfacer necesidades de la sociedad³².

De este modo el comité apunta que:

*"A los negocios se les está pidiendo más que nunca que asuman unas responsabilidades más amplias hacia la sociedad y que sirvan a una amplia variedad de valores humanos. A los negocios empresariales, en efecto, se les pide que contribuyan más a la calidad de la vida americana que sólo el hecho de proveer bienes y servicios en cantidad. En la medida que los negocios existen para servir a la sociedad, su futuro dependerá de la calidad de la respuesta de su dirección a este cambio de expectativas del público"*³³.

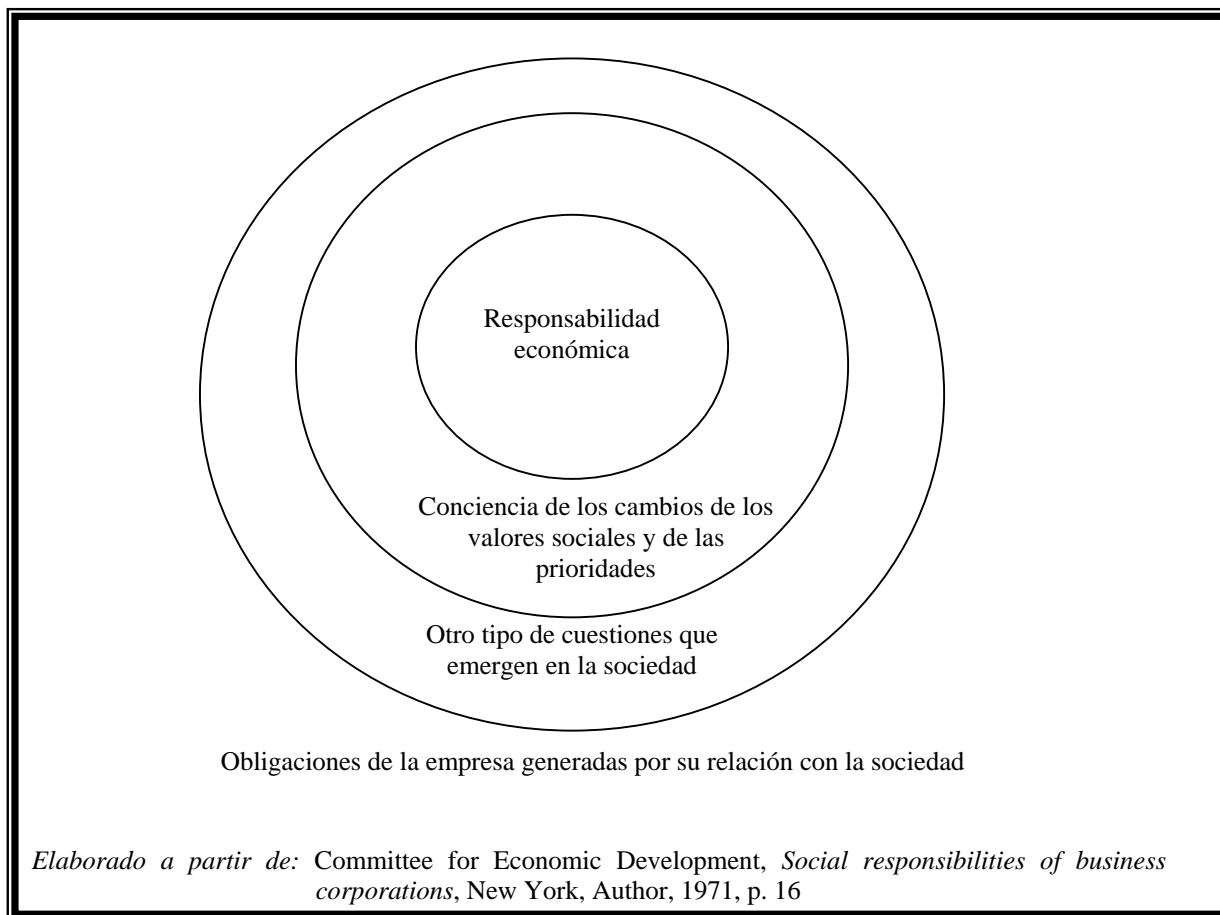
Como se lee en esta cita, el Comité de Desarrollo Económico señala que la relación que los negocios tienen –necesariamente- con la empresa conlleva que ésta no sólo dé servicios y ofrezca productos, sino que lo haga atendiendo a unas reglas de calidad que exige su público. Es decir, que de la empresa no sólo se espera que responda a su papel de cubrir necesidades, como por ejemplo, energía, ropa, distribución, transporte, etcétera, sino que lo haga de acuerdo con unos valores que la sociedad considera y evalúa positivamente.

Este estudio también aborda el modo que en las empresas pueden traducir su RSE en obligaciones concretas y las expresan en tres tipos que se articulan en círculos concéntricos³⁴:

³² Committee for Economic Development, *Social responsibilities of business corporations*, New York, Author, 1971.

³³ *Ibid.*, p.16.

³⁴ Para elaborar esta parte propositiva del estudio, el CED llevó a cabo una Investigación de Opinión en las empresas durante 1970; en esta investigación dos tercios de los encuestados manifestaban que creían que los negocios tienen una obligación moral de ayudar a otras instituciones principales para alcanzar el progreso social, siempre a expensas de la rentabilidad. También en esta línea el trabajo realizado por P.Ulrich, *Management-Eine konzentrierte Einführung*, Bern/Stuttgart, 6ª ed.1992.



El círculo interior incluye las responsabilidades bien definidas para la ejecución eficiente de las funciones económicas –productos, trabajo y crecimiento económico. El círculo intermedio abarca la responsabilidad para ejercer sus funciones económicas con una conciencia sensible hacia los cambios en los valores sociales y sus prioridades: por ejemplo, con respecto a la conservación medioambiental; contratos y relaciones con los trabajadores; y una mayor expectativa rigurosa de información a los clientes, trato justo, y protección frente a los perjuicios. El círculo exterior esboza responsabilidades que están recientemente emergiendo y todavía son responsabilidades amorfas que los negocios deberían asumir para llegar a estar más profundamente implicados en la mejora activa del entorno social (por ejemplo, pobreza y ruinas urbanas)³⁵.

El reconocimiento de existencia de RSE por parte de este Consejo de Prioridades Económicas condujo al Comité para el Desarrollo Económico a proponer la concesión

³⁵ Cf. al respecto de la caracterización de los tres tipos de obligaciones que tiene la empresa Committee

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

de premios o galardones a las empresas que fueran capaces de llevar a cabo en la práctica, es decir, a convertir en procesos propios y actitudes concretas, esta responsabilidad. Este organismo fue el primero en conceder galardones a las empresas con un comportamiento responsable. Los criterios que utilizó, ya en 1971, fueron los siguientes:

Crecimiento económico y eficiencia

- Mejora de la productividad
- Cooperación con el gobierno

Educación

- Donación de ayudas para colegios e institutos
- Colaboración con escuelas y colegios de negocios

Trabajo y formación

- Formación a trabajadores con desventajas
- Formación continua para todos

Derechos civiles e igualdad de oportunidades

- Asegurar iguales oportunidades de trabajo
- Construir centros de trabajo dentro de la ciudad

Renovación y desarrollo urbano

- Construcción de viviendas de renta baja
- Mejorar los sistemas de transporte

Reducción de la contaminación

- Instalación de controles de contaminación
- Desarrollo de programas de reciclado

Conservación y esparcimiento

- Plantas de protección y de ecología animal
- Restaurar áreas y campos para su uso

Cultura y arte

- Donaciones para instituciones de arte
- Cuidado médico

Ayuda a la planificación de la salud de la comunidad

- Diseño de programas de atención médica a bajo coste

Gobierno

- Mejorar la gestión en el gobierno
- Modernizar y reorganizar el gobierno

Se observa que estos criterios corresponden a la comprensión de la RSE en los niveles descritos. Además esta comprensión de la RSE concede gran importancia al conocimiento del entorno de la empresa, así como a la interpretación y adecuación que la empresa hace de su papel en la sociedad. Nótese que no es la *realización* sólo sino el proceso de interpretación lo que se valora, es decir, la creación de sistemas y mecanismos de interacción e interpretación de los sistemas de valores sociales. Frente al entorno dinámico, complejo y plural de la empresa no se requieren respuestas tipo sino sistemas internos empresariales que les posibiliten generar las mejores respuestas.

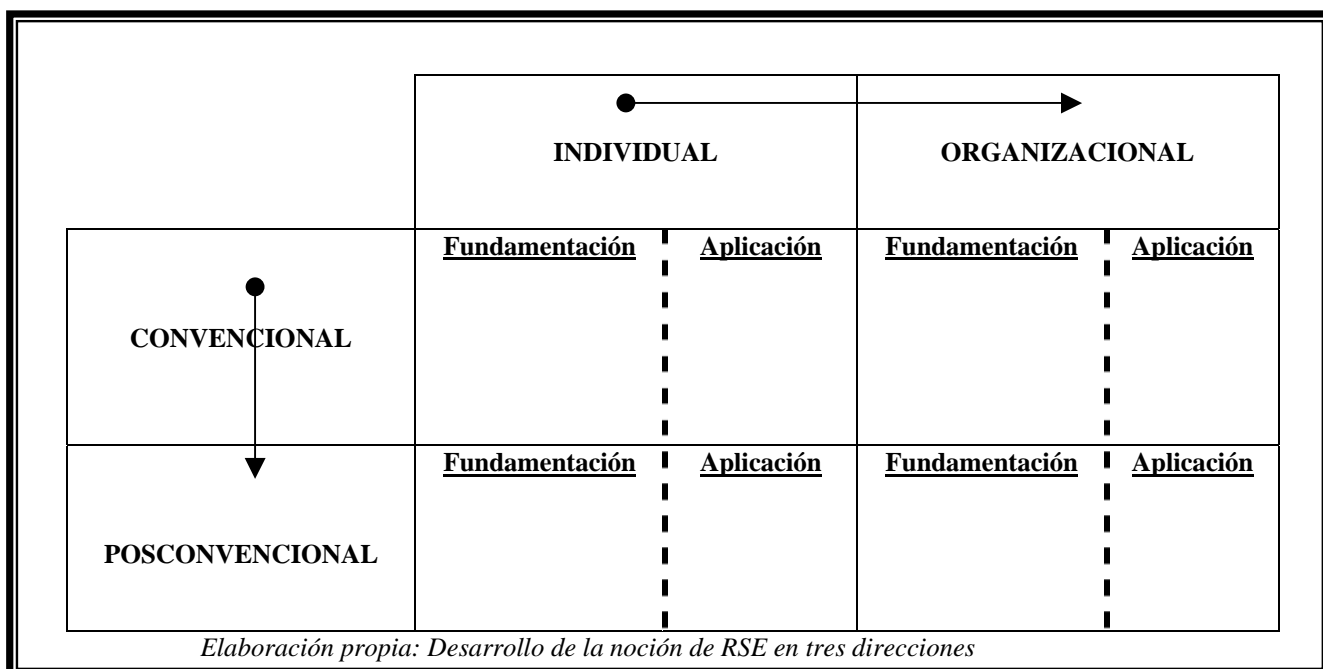
A modo de conclusión se puede afirmar que tanto el afán por justificar y legitimar el poder empresarial como la presión de la opinión pública sobre las

for Economic Development, *Social responsibilities of business corporations*, op.cit, p.15.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

actividades empresariales han posibilitado la evolución de la noción intuitiva de RSE formulada por Bowen en 1953. Esta evolución se ha desarrollado, como trata de mostrar este apartado, en tres direcciones, a saber: (a) intentos por sacar la noción de RSE de planteamientos convencionales, al tratar de explicar con mayor precisión las áreas de las que la empresa tiene que responder; (b) expresión de la RSE no sólo como responsabilidad del directivo, sino de la empresa como organización y; (c) la distinción entre un nivel de justificación de la RSE y un nivel de aplicación o de operativización de tal justificación. Estas tres direcciones se pueden expresar gráficamente a través del siguiente cuadro; y como se verá en el siguiente punto marcan la aparición de la dimensión ética en la reflexión de la responsabilidad social empresarial:



5.1.3. La aparición de la Ética Empresarial en el pensamiento de la RSE

En el punto anterior se ha visto cómo la idea de la responsabilidad social empresarial (RSE) va, poco a poco, separándose de planteamientos economicistas. Sin embargo, el papel de las dimensiones moral y social, como partes de la responsabilidad, no ha sido tratado con profundidad y sólo ha sido apuntado o intuido. Así, por ejemplo Bowen utiliza como sinónimos los conceptos de Responsabilidad Social y Moralidad

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Empresarial; lo moral, como se ha podido ver, no acaba de salir aún del terreno individual y convencional de las normas y valores vigentes de la sociedad americana. Será en los intentos de hacer operativa la noción de RSE donde se podrá rastrear la progresiva diferenciación de los conceptos de moralidad -como validez moral- y eticidad -como vigencia social- en la Ética Empresarial.

En este punto se analizan cuatro posiciones básicas de la mano de H.L. Jonson, G.A. Steiner, T.J. Zeniseck y A.B. Carroll, que permitan ilustrar dos constantes que acompañan a la aparición de la ética en el pensamiento de la RSE. La primera constante tiene que ver con los enfoques utilitaristas y, la segunda, con el hecho de que la introducción o aparición de conceptos éticos o morales, lejos de presentarse como marcos de reflexión o guías para las responsabilidades legales y económicas de la empresa, se anuncia y se presenta como una clase más que tiene que ver con el respeto de los valores sociales concretos.

Una de las concepciones éticas de la *teoría ética* que ha ayudado a desarrollar, desde los inicios de la RSE, tanto su reflexión como su práctica ha sido la concepción utilitarista. A mi juicio, el estudio desarrollado por H.L. Johnson ofrece una síntesis interesante sobre los modos de entender la RSE que se derivan de esta concepción utilitarista de la empresa; y la explicación de su estudio permitirá mostrar tanto las ventajas como las deficiencias de este enfoque ético de la RSE. Johnson entiende que existen cuatro formas de entender la RSE que él denomina: “juicio convencional”, “maximización a largo plazo”, “maximización de la utilidad” y “lexicográfico”. A continuación se exponen estas cuatro formas que no han dejado de estar presentes en el nivel de justificación de la RSE y en el nivel de aplicación de la misma³⁶.

Por “*Juicio convencional*” entiende que la RSE se ve como la obligación de los directivos de la empresa de conocer y equilibrar los intereses que diferentes grupos tienen en ella:

"Una empresa responsable socialmente es aquella cuyo personal directivo realiza un equilibrio de una multiplicidad de intereses. Además de esforzarse solo por los amplios beneficios de sus accionistas, una empresa responsable

³⁶ Cf. al respecto H.L. Johnson, *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont, CA, Wadsworth, 1971, para una visión utilitarista de la RSE ver también J.W.Jr.Anderson, *Corporate Social Responsibility. Guidelines for top management*, New York, Quorum Books, 1989, pp.9ss

*también tiene en cuenta a los trabajadores, proveedores, representantes, comunidades locales y a la nación”*³⁷.

En este enfoque, la RSE es la búsqueda de objetivos socioeconómicos a través del desarrollo de normas sociales mediante los roles prescritos que tienen los negocios en la sociedad. O, dicho de un modo, los negocios tienen lugar dentro de un sistema socio-cultural que se esboza a través de las normas y las formas particulares que tiene la empresa de sus entornos; normas que se proponen como prescripciones para dirigir la actividad empresarial. Para cumplir con su RSE la empresa tiene que seguir los patrones sociales de comportamiento, sin embargo, las cuestiones de justicia o morales desde una perspectiva postconvencional no se plantean en este ámbito. Es decir, la empresa no tiene el porqué plantearse las cuestiones de la justicia o validez de las normas sociales³⁸.

La comprensión de la RSE como “*Maximización a largo plazo*” se centra en el modo en que las empresas pueden perpetuar sus beneficios económicos a largo plazo. Es decir, la RSE no se sigue o se adopta por *deber u obligación moral* sino porque de este modo se puede aumentar o al menos asegurar la rentabilidad económica y el proyecto empresarial. Este enfoque, en palabras del autor, queda expresado del siguiente modo:

*“La responsabilidad social establece que los negocios llevan a cabo programas sociales para añadir beneficios a sus organizaciones”*³⁹.

Bajo el punto de vista de la RSE como “*Maximización de utilidades*” se entiende que el empresario persigue múltiples objetivos, y no sólo maximizar los beneficios económicos, aunque todos estos objetivos conducen, directa o indirectamente a tal maximización. Este modo de entender la RSE hunde sus raíces en el pensamiento de Adam Smith (1723-1790) y J. S. Mill (1806-1873) quienes, refiriéndose el primero al ámbito económico y el segundo al ámbito de la filosofía moral, dieron cuenta de la posición presentándola como una guía para evaluar las políticas a seguir no por su fidelidad a unos principios generales, sino por las consecuencias que se derivaban de ellas. En el momento de la toma de decisiones, bajo este pensamiento, se valora como mejor, o más positiva, la existencia o no de propuestas alternativas más coherentes, potentes y eficaces. Esta valoración se realiza pensando en que será mejor aquella

³⁷ Ibid., p.50.

³⁸ Cf. al respecto de la forma de entender la RSE como “juicio convencional” Ibid., p.51.

³⁹ Ibid., p.54.

posición que se mantiene pese a tener alternativas de altura, es decir, coherentes, potentes y eficaces⁴⁰.

A. Smith, ya en su obra dedicada al estudio de los sentimientos morales, defendió la tesis de la existencia de un “orden natural” de la sociedad, donde los sentimientos naturales se frenaban y se equilibraban mutuamente y sostenían así un orden social de armonías naturales en el que cada hombre, al permitírsele perseguir sus propios intereses, promovía inconscientemente el bien común. Más tarde desarrollaría esta tesis aplicada al ámbito del intercambio mercantil y con el objeto de explicar el funcionamiento de la economía y el lugar que el propio interés juega en él⁴¹.

Tanto para Smith como para Mill, el sentimiento del propio interés en el comportamiento humano juega un papel decisivo en las actividades económicas. Ambos trataron de mostrar cómo, a su entender, la utilidad recíproca del intercambio permite que, más allá de los fines y su satisfacción que pueda tener la persona al entablar una relación de intercambio de bienes, se produce, al mismo tiempo, una armonización natural de los intereses, fruto del funcionamiento de la “mano invisible”. Además, como ya señalara A. Smith en el famoso fragmento acerca de los motivos que llevan al tendero o al panadero a servirnos sus productos, no es razonable pensar que los demás sirvan o ejerzan su profesión a cambio de nada:

“Pero el hombre tiene casi constantemente necesidad de otros, y es vano esperar que la cooperación de los demás provenga sólo de su benevolencia. Es mucho más probable que consiga el apoyo de los demás, si logra predisponer su egoísmo a favor suyo y les convence de que es ventajoso para ellos hacer lo que se les pide. El sentido de todo ofrecimiento es, dame esto, que es lo que quiero, y tendrás aquello, que es lo que desees; siendo así como conseguimos la mayoría de los bienes que necesitamos. No obtenemos los alimentos de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero, sino de su preocupación por su propio interés. No nos dirigimos a sus sentimientos humanitarios, sino a su egoísmo, y nunca les hablamos de nuestras

⁴⁰ Cf. al respecto de la importancia de la evaluación del utilitarismo desde esta su posición originaria, el trabajo desarrollado por J.M. Bermudo, *Eficacia y justicia. Posibilidad de un utilitarismo moral*, Barcelona, Horsori, 1992.

⁴¹ Cf. A. Smith, *La teoría de los sentimientos morales*, Madrid, Alianza, 1997, J. Conill, “De Adam Smith al ‘Imperialismo económico’”, *Claves de la razón práctica*, nº 66, 1996, pp.52-56.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

necesidades, sino de sus propias ventajas. Nadie excepto los mendigos, elige ser dependiente de la benevolencia de sus conciudadanos”⁴².

Con estas palabras Smith quiere mostrar que la disposición al intercambio, a través de la que el ser humano obtiene aquello que necesita, no está basado en un sentimiento de benevolencia, sino en un sentimiento de interés personal, de egoísmo personal. Por este motivo, cuando una empresa o persona trata de vender cualquier servicio o producto no apela a la benevolencia humana para cubrir o satisfacer las necesidades que pudiera tener o para mejorar sus objetivos económicos, sino más bien, apela a las propias necesidades o intereses de las personas tratando de mostrar de qué modo sus productos o servicios darán satisfacción a los mismos. Sería absurdo que un vendedor de seguros tratara de vender un seguro de vida bajo el argumento que en caso de no vender uno al día le tirarían de la empresa, más bien tratará de mostrar las ventajas de tal seguro, y sobre todo de qué modo muchos de nuestros intereses a corto y largo plazo, serán satisfechos por tal seguro⁴³.

También J.S. Mill comparte estas afirmaciones aunque, a mi juicio, por su parte, no cae en la ingenuidad de afirmar que si cada cual persigue su propio interés tal y como lo consigue, con ello se fomenta el interés de todos. Los estudios de J.S. Mill muestran que esta afirmación es una falacia, puesto que los intereses de los diferentes individuos o grupos pueden entrar en conflicto y de hecho entran en conflicto en determinadas condiciones. Por este motivo, es necesario contar con criterios morales o limitaciones auto-impuestas en esa búsqueda individual del auto-interés para asegurar que se fomenta o persigue el bien común. Según las posiciones defensoras de la “maximización de utilidades” deberían existir no sólo criterios externos –legislación- adecuados que permitan que cada individuo pueda alcanzar la satisfacción de sus intereses, sino también criterios morales, motivaciones internas. Ambos criterios son necesarios para impedir que los intereses sociales se vean perjudicados y con ello se desaprovechen posibilidades de gozar de felicidad⁴⁴.

⁴² A. Smith, *Investigación sobre la naturaleza y la causa de la riqueza de las naciones*, vol.I, Barcelona, Oikos-tau, 1988, pp.96-97; J. Conill, “De Adam Smith al ‘Imperialismo económico’”, *Claves de la razón práctica*, nº.66, 1996, pp.52-56.

⁴³ Cf. al respecto de la obra de A. Smith y su pensamiento W.J. Barber, *Historia del pensamiento económico*, Madrid, Alianza Universidad, 1974, 5ª ed. 1980, pp.25-52.

⁴⁴ Cf. A. Smith, *Investigación sobre la naturaleza y la causa de la riqueza de las naciones*, vols. I, II, op.cit.; J.S. Mill, *El utilitarismo. Un sistema de la lógica*, Madrid, Alianza, 1984. Para un estudio sistemático del pensamiento de J.S. Mill ver P. Schwartz, *La ‘nueva economía política’ de John Stuart*

Siguiendo esta posición ética, H.L. Johnson define esta tercera forma de entender la RSE, en cuyos fundamentos se ha detenido el trabajo por ser una de las más comunes en los modelos de ética empresarial actuales, del siguiente modo:

*"Un empresario o directivo responsable socialmente es aquel que tiene una función de utilidad de segundo tipo (orden), de esta suerte está interesado no sólo en su propio bienestar, sino también en el de los otros miembros de su empresa y en el de sus conciudadanos"*⁴⁵

Con estas palabras Johnson, apoyándose en el pensamiento de A. Smith y J.S. Mill, muestra como desde este punto de vista, los empresarios no actuarán de modo responsable socialmente porque sea su interés, por ejemplo, mejorar las condiciones sociales. Los empresarios o directivos actuarán de modo responsable porque sólo de ese modo podrán alcanzar su interés de primer orden, es decir, la maximización económica de sus utilidades. Bajo este punto de vista los directivos pueden interesarse por los conciudadanos y entornos sociales más próximos porque de su bienestar depende, en cierta medida, la continuidad empresarial y el apoyo que le pueden proporcionar a la empresa.

El cuarto y último modo de entender la RSE recibe el nombre de "Lexicográfica" y bajo este enfoque los objetivos a perseguir por las empresas que desean ser responsables socialmente se identifican con los de los consumidores. Por eso, en primer lugar, se evalúan por orden de importancia los objetivos de los consumidores, con relación a la futura rentabilidad económica y de largo plazo de la empresa. Es decir, mediante un cálculo estratégico de costes - beneficios-. Para este estudio se tienen en cuenta no sólo los objetivos que tienen ahora los consumidores sino también la experiencia pasada con los consumidores y con tales objetivos. Además también se valora la experiencia anterior en negocios similares. La decisión pues dependerá tanto del cálculo estratégico como de la capacidad de análisis y también de prudencia que posea la empresa⁴⁶.

Mill, Madrid, Tecnos, 1968. Para una aproximación a los principios del pensamiento utilitarista J.M. Colomer, *El utilitarismo. Una teoría de la elección racional*, Barcelona, Montesinos, pp.52-71 y sobre las diferentes variantes que podemos encontrar del utilitarismo: E. Guisán, "Utilitarismo" en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, Madrid, Trotta, 1992, pp.269-295.

⁴⁵ H.L. Johnson, *Business in contemporary society: Framework and issues*, op.cit., 1971, p.68.

⁴⁶ Cf. Ibid., p.73.

A mi juicio, estas cuatro formas de entender la RSE desde una perspectiva utilitarista no son más que formas complementarias y no contradictorias de ver la realidad de la RSE⁴⁷. Una concepción de la RSE que desde *posiciones utilitaristas y de egoísmo ilustrado* no permite salir del estrecho marco de una moral convencional. Fundamentalmente por dos razones, en primer lugar, porque se considera que los valores y normas sociales deben respetarse de modo condicionado por los beneficios que le pueden reportar a la empresa y por las consecuencias beneficiosas en términos económicos o de largo plazo del proyecto empresarial. Considera, este enfoque, que los fines empresariales están determinados por los beneficios económicos. En consecuencia, todas las acciones empresariales deberán establecerse en relación con tal fin.

Y, en segundo lugar, porque, dentro de esta argumentación, los clientes o consumidores tienen un lugar privilegiado, en tanto en cuanto son los *posibilitantes de la continuación* del proyecto empresarial. Bajo esta visión, el cliente cobra relevancia pero no por el valor que tiene en sí mismo, sino por lo que puede reportar a la empresa, es decir, es tratado o contemplado como un medio para alcanzar mayor beneficio económico, pero en ningún momento como fin en sí mismo o con valor intrínseco⁴⁸.

En definitiva, este enfoque se sitúa en las filas de un pensamiento utilitarista convencional y está centrado fundamentalmente en los consumidores, cuando la empresa está configurada por otros muchos grupos de intereses como se vio en el capítulo cuarto de esta tesis doctoral. Para salir de este estrecho marco ético con el que entender la dimensión ética de la RSE se analizará el concepto que de RSE ofrece George Steiner, quien construye una definición de RSE sobre el pensamiento de Davis y Frederick ya analizado en el punto anterior de esta tesis doctoral. Esta definición es la siguiente:

“Los negocios son y deben permanecer fundamentalmente como instituciones económicas, sin embargo (...) esto conlleva una responsabilidad de ayudar a la sociedad a alcanzar sus objetivos básicos y, por tanto, tienen responsabilidades sociales. Cuanto mayor llegue a ser una compañía, mayores son sus responsabilidades, pero todas las empresas pueden asumir alguna

⁴⁷ Ibid., pp.77ss.

⁴⁸ Cf. al respecto J. Conill, “Las relaciones banca-cliente” en A. Argandoña (ed), *La dimensión ética de las instituciones y mercados financieros*, Madrid, Fundación BBV, 1995, pp.67-94.

parte de éstas a ningún coste y a menudo tanto en el corto como en largo plazo del beneficio.

La suposición de que las responsabilidades sociales son algo más que una actitud, el modo en que un directivo enfoca su tarea de toma decisiones, es un gran cambio en el modo en que la economía toma sus decisiones. Esto es una filosofía que considera la comparación del interés social y el interés ilustrado de los negocios en el largo plazo con el viejo, estrecho y desenfrenado interés egoísta del corto plazo”⁴⁹.

Por tanto, la RSE no se ve ahora como una justificación de un poder que la empresa puede utilizar a favor de sus propios intereses, sino como una *obligación* que las empresas tienen por su propia existencia. Las empresas son la cara visible del sistema económico y éste se inscribe dentro de la sociedad; por eso los objetivos y finalidades que la empresa persiga no podrán ir en contra de los fines sociales, y más aún tendrán que ayudar al desarrollo de tales fines. En estas palabras recoge también la idea básica que afirma que la asunción de la RSE, es decir, el responder de modo socialmente responsable no es o no debe ser considerado como coste empresarial, sino como un beneficio a largo plazo, y a mi juicio como se ha podido comprobar en trabajos recientes, en ocasiones también al medio y corto plazo⁵⁰.

Así pues, las razones que apoyan la asunción por parte de la empresa de su RSE apuntan a razones de legitimidad social: la empresa como una institución social recibe legitimidad de la sociedad por el cumplimiento de sus responsabilidades económicas de acuerdo a valores sociales vigentes y su responsabilidad también de mejorar esa sociedad mediante sus respuestas, es decir, mediante sus comportamientos. Además, las empresas tienen que aceptar tal RSE no por imposición legal o por un interés económico, sino por ser instituciones sociales que más allá de ser responsables frente a la ley y de sus funciones económicas lo son frente a la sociedad.

Con el breve análisis de la posición de Steiner se pretende mostrar de qué modo va cobrando importancia en el seno de la reflexión de la RSE la idea de la necesidad que tiene la empresa de una legitimación de su actividad por parte de la sociedad. Para luego

⁴⁹ G.A., Steiner, *Business and society*, New York, Random House, 1971, p.164.

⁵⁰ Cf. El estudio realizado desde la Fundación ÉTNOR-Castellón y la Universitat Jaume I sobre el caso español de la Central Térmica de Andorra (Teruel-España) muestra con claridad este punto D. García-Marzá / C. Ferrete / E. González, “Across-the-border Contamination. The Andorra Power Plant (Teruel): A Business Ethics Case” in *Journal of Business Ethics*, vol.22, 1999, pp.261-271.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

ver, a través del modelo de Zeniseck y Carroll, que los conceptos ética y moral son introducidos en el discurso de la RSE como correspondientes a esos valores y normas sociales vigentes en una sociedad y ampliamente aceptados dentro de ese marco social concreto que ofrece la nación, el estado, la comunidad o el conjunto de trabajadores de la empresa.

La posición de Steiner se corresponde con una forma de entender las obligaciones de la empresa como deberes derivados de los contratos implícitos o explícitos entre la empresa y la sociedad. Frente a la posición utilitarista, considera que el fin de la empresa no es únicamente o primordialmente el beneficio económico, sino que la empresa lo que posee es una especie de “licencia para operar” que le concede la sociedad. La posición de Steiner es la siguiente: entre la empresa y la sociedad existen múltiples contratos y algunos de esos contratos son de *carácter ético* porque hacen referencia a criterios, principios o normas que todo el mundo debería de respetar estuviera donde estuviera actuando, es decir, que hacen referencia a aspectos de comportamiento que no pueden ser trasgredidos por la empresa a riesgo de ser considerada inmoral y de que la sociedad le retire la licencia concedida⁵¹.

Así pues se ha salido de la perspectiva convencional de ver la dimensión ética de la RSE para apuntar a una perspectiva postconvencional que no sólo tiene en cuenta *aquello* que una sociedad determinada considera como justo o correcto sino que apunta a un intento de averiguar unas obligaciones *que tuvieran un carácter universal, incondicionado y de autoobligación*. Sin embargo, este apunte a una perspectiva postconvencional o moral de la RSE no consigue desarrollarse más allá de su enunciación puesto que recibe inmediatamente numerosas críticas, como se verá a continuación, desde posiciones filosóficas utilitaristas y también desde la economía neoclásica que le llevan a replegarse en un concepto de RSE más amplio que el utilitarista, pero todavía anclado en posiciones convencionales o sociales. En definitiva, y a los efectos de esta investigación, es en el nivel de la reflexión teórica donde un

⁵¹ Cf. al respecto de esta idea A. Sen, *Sobre ética y economía*, Madrid, Alianza, 1989; A. Sen, *Bienestar, justicia y mercado*, Barcelona, Paidós I.C.E./U.A.B., 1997; A. Sen, “Economics, business Principles, and Moral Sentiments” en G. Enderle, (ed.), *International Business Ethics: Challenges and Approaches*, Notre Dame, University of Notre Dame, 1999, pp. 15-29; J. Conill, “Mercado y justicia: Un reto para la ética económica contemporánea” en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, pp.247-257.

planteamiento organizacional y postconvencional se va abriendo camino a través del diálogo y debate entre estas dos posiciones.

Como se acaba de reseñar, el planteamiento de la RSE como responsabilidad social y no meramente como responsabilidad económico-legal recibió muy pronto la crítica de posiciones utilitaristas, como la analizada anteriormente de Johnson, y de posiciones económicas neoclásicas. La publicación de M. Friedman de su artículo “*The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*” es considerado como el punto álgido de tal enfrentamiento teórico, posición que será objeto de estudio en el apartado 5.2.2. de esta tesis doctoral⁵². Ambas posiciones comparten el punto de vista de que la responsabilidad empresarial únicamente se circunscribe al incremento de los beneficios económicos desde el respeto de las reglas del mercado y jurídicas establecidas, así como un respeto por los valores vigentes en la sociedad. Desde esta posición la responsabilidad empresarial no debe ir más allá de la perspectiva convencional e individual de los empresarios dentro del ámbito económico.

Por su parte, los teóricos de la RSE que apuntan una responsabilidad por parte de la empresa que va más allá del cumplimiento de las reglas y leyes mercantiles y jurídicas, como son por ejemplo Steiner, Zeniseck, y Carroll entre otros muchos, argumentan que la responsabilidad empresarial posee tres características básicas⁵³. La primera, que la responsabilidad de la empresa no es simplemente una responsabilidad individual de los directivos. Así afirman la existencia de dos niveles de análisis de la responsabilidad, uno a nivel micro y otro a nivel meso u organizacional. La segunda, que la principal obligación dentro de la RSE es la económica, sus funciones económicas, pero que también tiene unas *obligaciones* legales y sociales. Y, la tercera, que la asunción de tales acciones tiene que ser auto-exigida o auto-impuesta por la empresa, pero no fruto de presiones o coerciones externas⁵⁴.

⁵² Cf. M. Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, *New York Times Magazine*, 13 de Septiembre, 1970; también en T.L. Beauchamp / N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979, 4ªed. 1993, pp. 55-60.

⁵³ El debate y las claves para entender el enfrentamiento teórico entre los defensores de una RSE entendida en sentido amplio o restringido ha quedado registrado en H.G. Manne / H.C. Wallich, *The modern corporation and social responsibility*, Washington, DC, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972.

⁵⁴ Como más tarde expresará T.M. Jones, la RSE es como un método, es una forma de auto-control que implica elementos de obligación normativa, incentivo altruista y de imperativo moral en la búsqueda de la auténtica realización de la actividad empresarial. T.M. Jones, “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined” in *California Management Review*, vol. 22, n.º.2, 1980, p.59.

Estas tres características de la RSE, que son una constante de los defensores de una justificación de la RSE donde la obligación económica es una más entre otras obligaciones, han conducido en el terreno de la aplicación a diferentes estudios y propuestas prácticas para tratar de hacer operativa esta concepción. Propuestas que además incorporan el concepto o vocablo ético para referirse a las obligaciones o responsabilidad que la empresa tiene y que va más allá de las obligaciones derivadas de su responsabilidad económica y jurídica. En este sentido, y como ya se enunció al principio del punto, las cuestiones éticas se incorporan dentro de los modelos de RSE o aparecen en ellos como una responsabilidad más entre las demás responsabilidades.

Entre las numerosas propuestas, las realizadas por T.J. Zenisek y A.B. Carroll merecen especial interés, pues tratan de dar respuesta a dos de las principales dificultades de aplicación que presenta esta definición de RSE. En primer lugar, la carencia de mecanismos para distinguir entre las acciones de las empresas que son 'puramente voluntarias' y aquellas que son 'respuestas a normas sociales'. Es decir, dado que existen normas o criterios que son al mismo tiempo de carácter social, legal y ético, es difícil averiguar la motivación que ha tenido la empresa para actuar siguiendo tal criterio, si lo ha hecho por miedo al castigo o sanción social, la legal o la moral. Y, la segunda dificultad es que la empresa tiene problemas para interpretar y concretar las obligaciones que se desprenden de la noción de RSE. Una noción que aunque incluye las relaciones económicas y legales, va más allá de ellas y que se caracteriza por ser voluntaria, es decir, de auto-obligación.

El rasgo distintivo de ambas propuestas es que tratan de ofrecer un marco desde el cual poder explicar, en el terreno de la aplicación, la RSE como aquellas obligaciones que podrían recibir el adjetivo de *legítimas* desde una perspectiva normativa y no sólo descriptiva; es decir, que demandan no sólo congruencia entre las expectativas sociales y las respuestas empresariales (los valores y normas vigentes socialmente y la respuesta concreta empresarial) sino también entre las expectativas éticas o morales y las respuestas empresariales (los valores y normas válidos moralmente y la respuesta concreta empresarial)⁵⁵. Dicho con otras palabras, son intentos de argumentar desde el lenguaje moral aquellas obligaciones empresariales que reclaman para sí una combinación de perspectivas convencionales y postconvencionales.

55 Estos autores las utilizan como sinónimos.

Ambas propuestas afirman que la RSE implica, en este sentido, ir siempre un paso por delante del derecho y, aceptar las nuevas expectativas sociales antes de que éstas sean codificadas por la ley⁵⁶. La idea de que las condiciones de la economía tradicional y los criterios legales aunque necesarios no son condiciones suficientes de la *legitimidad empresarial* cobra verdadero protagonismo y un lugar central en la defensa de la RSE. En mi opinión, en esta tesis se encierra la clave que permitirá, a lo largo de este capítulo, definir la responsabilidad moral de la empresa como sujeta a normas postconvencionales, es decir, más allá de las normas establecidas en la legalidad e incluso de las normas sociales aceptadas convencionalmente. Se trata de la definición del principio de legitimidad empresarial, desde un criterio o punto de vista moral postconvencional que definirá la responsabilidad empresarial como co-responsabilidad.

La propuesta de Zeniseck sirve, pues, para mostrar la *congruencia* que debería existir en la empresa entre la *responsabilidad social empresarial (RSE)*, la *respuesta social empresarial* concreta que la empresa tiene que dar frente a tal responsabilidad⁵⁷, al mismo tiempo que ofrece un *marco desde el que reflexionar sobre la legitimidad o validez* de las expectativas sociales y en tal sentido apunta que la RSE debería entenderse en un marco más amplio que el de las expectativas, valores o normas vigentes⁵⁸.

Zeniseck propone un modelo de RSE basado en la congruencia que existe entre la ‘ética de la empresa’, entendida como el grado de adecuación que existe entre los juicios morales que realizan las personas de modo individual y sus comportamientos, y las diferentes ‘demandas o expectativas sociales’ que existen sobre el sector industrial

⁵⁶ Cf. al respecto de la relación entre el Derecho y la Ética J. Habermas, *Facticidad y Validez*, Madrid, Trotta, 1998, pp.535-587. Para un análisis del concepto de derecho en la ética discursiva A. Cortina, *Ética sin moral*, Madrid Tecnos, 1990, 2ª ed. 1992 pp.163-182; D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética discursiva*, Tecnos, Madrid, 1992, pp.180-188 y D. García-Marzá, “Ética de la democracia en K.O. Apel: la arquitectura de la ética discursiva y su contribución a la teoría democrática” en *Anthropos. Huellas del conocimiento*, monográfico sobre Karl-Otto Apel. Una ética del discurso o dialógica, nº 183, marzo-abril, 1999, pp.95-99.

⁵⁷ La mayoría de los estudios realizados acerca de la aplicación de la RSE se mueven únicamente en esta línea de trabajo de búsqueda de congruencia entre los comportamientos empresariales y los valores y normas sociales vigentes. Es decir, son propuestas y estudios que se sitúan en una perspectiva convencional del juicio moral. Por ejemplo en esta línea se encuentran los trabajos de S.P. Sheti, “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, *California Management Review*, vol.17, nº.3, 1975; L.E. Preston / J.E. Post, *Private management and public policy: The principle of public responsibility*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1975; H.G. Fitch, “Achieving corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*, vol.1, 1976, pp.38-46.

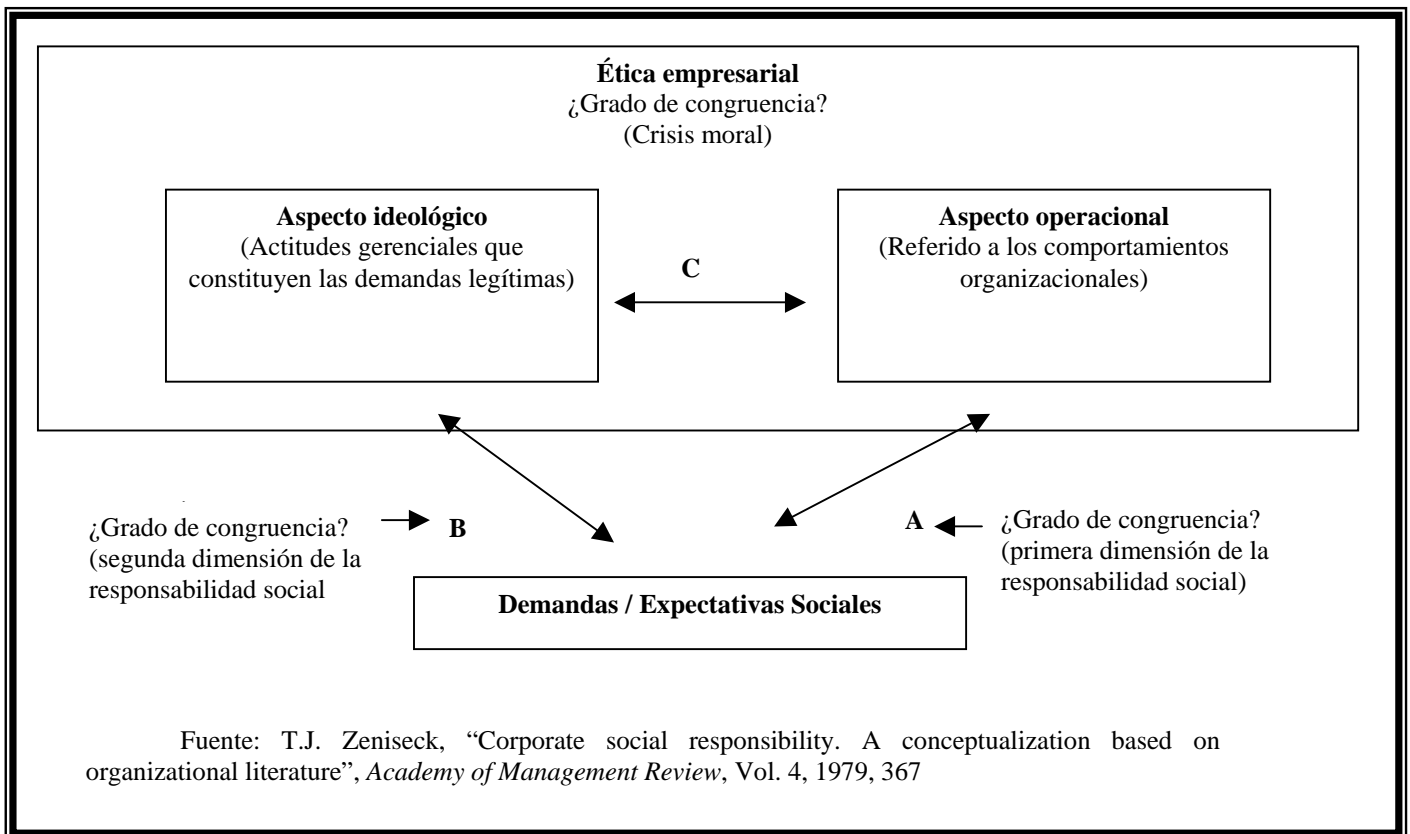
⁵⁸ Cf. T.J. Zenisek, “Corporate social responsibility. A conceptualization based on organizational literature”, *Academy of Management Review*, vol. 4, 1979, 362.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

privado. Dentro de este marco, se establece un continuo de la RSE que se desarrolla en cuatro etapas o períodos, que culmina en el cuarto denominado Societal en el que las expectativas sociales y los requerimientos de la Ética Empresarial son coincidentes⁵⁹.

Como se puede apreciar Zeniseck es el primero de los teóricos que trata de dar razón de la RSE desde un marco de ética empresarial y que no sitúa la dimensión ética como un elemento más de la RSE, sino como el marco más amplio desde el que poder entender la RSE. Sin embargo, de nuevo remite a las expectativas sociales como el modo de averiguar la legitimidad de las actitudes y respuestas de la empresa. Es decir, confunde legitimidad social con legitimidad moral de las obligaciones empresariales. El siguiente esquema muestra los cuatro elementos del modelo y su relación:



En su estudio la ética no es más que el grado de congruencia o adecuación que se produce entre los juicios morales que realizan las personas de modo individual y sus

⁵⁹ Cf. Ibid., pp.359-366.

comportamientos. Es decir, según él se produce una crisis o conflicto moral cuando, por ejemplo, la ética de la empresa es una y la del trabajador es otra, y en el seno de estas relaciones es cuando se puede definir la *ética empresarial*. Zeniseck, sitúa la dimensión ética dentro de la empresa, entre su filosofía empresarial y los comportamientos que los miembros de la misma tienen que llevar a cabo para desarrollar la actividad empresarial.

Según su modo de entender la *Ética Empresarial*, ésta se compone de dos elementos, a saber: un aspecto es la acción o comportamiento y otro las creencias o ideología. Considera así que la ética empresarial es lo que se podría denominar, hoy en día, como *cultura empresarial*, es decir, el núcleo de creencias y valores de una empresa así como los procedimientos y comportamientos que los desarrollan en la práctica⁶⁰.

A mi juicio, se puede interpretar este esquema y propuesta de Zeniseck del siguiente modo: toda empresa posee *carácter ético*, producto de la elección y ajustamiento organizacional a su entorno social⁶¹. Por este motivo, la relación que se establece y el grado de congruencia entre la *ética de la empresa concreta* y las demandas y expectativas sociales constituyen, bajo este modelo, las dos dimensiones de la RSE. Con estas dos dimensiones se trata de diferenciar, en el nivel de la reflexión, el carácter de la vigencia de valores empresariales con el carácter de vigencia social de los mismos. Es decir, que lo que reclama este modelo es un mayor nivel de congruencia en los juicios morales desde una perspectiva convencional. En definitiva, este modelo pone de relieve la tensión que existe entre la vigencia social de normas y el respeto de las mismas por parte de las actividades empresariales y apunta que las empresas deberían tratar de unir ambos extremos para que no hubiera fallas entre ellos y crear crisis morales.

En este sentido, el modelo de Zeniseck recuerda, de nuevo, la importancia que tiene para la comprensión de la RSE tanto la justificación de la misma como su puesta en práctica, y como tal relación tiene que ser *congruente*. Fundamentación –principios y razones de la RSE- y aplicación –comportamiento y acciones- tienen que estar en

⁶⁰ Cf. *Ibid.*, p.362. Para el concepto de cultura empresarial o corporativa ver J.M. Lozano, “Dimensiones y factores del desarrollo organizativo: la perspectiva cultural” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.37-81.

⁶¹ Cf. al respecto del concepto de *ajustamiento* el trabajo de X. Zubiri, *Sobre el hombre*, Madrid, Alianza, 1986, pp.344ss. y J.L.L. Aranguren, *Ética*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1958, reimpr. 1997, pp.57ss. Noción que será analizada en este trabajo en el apartado 5.3.1.

consonancia; sin embargo, la deficiencia de este modelo es que no permite salir del estrecho marco convencional de los juicios morales.

El modelo propuesto por A.B. Carroll, no sólo es el que ha gozado de mayor predicamento en la literatura, sino que además sobre él se han construido muchos de los modelos de “Actuación Social Corporativa” (*corporate social performance*) que existen hoy en día⁶². En su modelo de RSE, como se verá a continuación, se trata de mostrar pragmáticamente de qué modo se podrían generar comportamientos y procesos que den respuesta a la *congruencia* exigida por el modelo de Zeniseck aunque, como también se verá, la dimensión ética de la empresa *no se presenta como guía de la RSE, sino como una dimensión más de la RSE*.

Carroll sitúa la RSE en un modelo sincrónico y sumamente contextual. En este sentido afirma que:

*"La responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento temporal determinado"*⁶³.

La propuesta de Carroll⁶⁴ incluye cuatro clases de responsabilidades a saber: económicas, legales, éticas y discrecionales. La caracterización que ofrece de cada una de ellas se puede resumir brevemente del siguiente modo:

Las responsabilidades económicas, de las que una empresa tiene que responder primeramente. Este ámbito de responsabilidad es parte de su responsabilidad social, pero la parte más importante, puesto que la principal guía de la empresa y orientación es que ésta tiene que producir bienes y servicios que la sociedad quiere y venderlos a un justo precio. Un precio que la sociedad cree que representa el valor del bien y servicio

⁶² Cf. para estos modelos de Actuación Social Corporativa, A.B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *The Academy of Management Review*, vol.4, n.º.4, 1979, pp.497-505; Wartick, S.L. / P.L. Cochran, “The evolution of the corporate social performance model”, *Academy of Management Review*, vol.10, n.º.4, 1985, pp.758-769; D.J. Wood, “Corporate Social Performance Revisited.” *Academy of Management Review*, op.cit., pp.691-718; D.J. Wood / R.E. Jones, “Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol.3, 1995, pp.229-267; M.B.E. Clarkson, “A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *The Academy Management Review*, vol.20, n.º.1, 1995, pp.92-117

⁶³ A.B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *The Academy of Management Review*, op.cit., p.500.

⁶⁴ Cf. Ibid., pp.497-505 y A. B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co.,1989, 2ªd. 1993, pp.32-37.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

adquirido y que proporciona a la empresa un adecuado beneficio para su perpetuación, crecimiento y retorno para sus accionistas.

Las responsabilidades legales ocupan el segundo lugar de la RSE. En el momento en que la sociedad ha aprobado el sistema económico permitiendo a la empresa asumir el papel productivo mencionado arriba, como una forma de cumplir con el contrato social que se establece entre ambas, la empresa debe cumplir las leyes. Las responsabilidades legales reflejan una visión de “ética codificada” en el sentido de que contiene nociones básicas de justicia existentes en la moralidad de la sociedad. Es una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad cumplir con las leyes. Si la empresa no está de acuerdo, existe un procedimiento o mecanismo a través del proceso político para disentir de ellas.

Las responsabilidades éticas que, según su descripción, abarcan aquellas actividades y prácticas que son esperadas o prohibidas por los miembros de la sociedad siempre que éstas no estén codificadas en la ley. Abarca así las normas, estándares, o expectativas que muestran los clientes, trabajadores, accionistas y la comunidad considerando como justo en mantener con el respeto de la protección y los derechos morales de los Stakeholders⁶⁵.

Siguiendo su caracterización, las éticas o valores cambiantes preceden al establecimiento de la ley: por ejemplo, los derechos civiles, medioambientales y los movimientos de consumidores han reflejado cambios básicos en los valores de la sociedad y de este modo puede verse como ‘campanadas’ anunciando y liderando la posterior legislación. Pero también pueden verse, estas responsabilidades éticas, como un reflejo de los valores y las normas emergentes que la sociedad espera de la empresa encontrar, siempre pensando que ellos pueden reflejar un nivel más alto de realización que el que actualmente es requerido por la ley. Las responsabilidades éticas, en este sentido, están a menudo bajo el escrutinio y debate público, no quedando clara su legitimidad, por lo que, según Carroll es bastante difícil para la empresa tratar con ellas.

Las responsabilidades voluntarias o discrecionales, Carroll admite que quizás esta nomenclatura no es apropiada para denominar a estas responsabilidades. Pero lo importante es que este ámbito de responsabilidad es guiado completamente por la discrecionalidad de la empresa, es decir por su elección o deseo. Estas actividades son

⁶⁵ Cf. A.B. Carroll, “The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward Moral Management of

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

puramente voluntarias, guiadas sólo por el deseo de los empresarios de ocuparse de actividades sociales. Por tanto, implican acciones que no están ordenadas ni requeridas por la ley, y generalmente no son esperadas de la empresa en un sentido ético (centros para drogas, donativos, programas de préstamos para directivos, etcétera.).

La distinción entre estas responsabilidades y las responsabilidades éticas, según Carroll, es que las primeras no son esperadas –normalmente- en un sentido moral o ético. Las comunidades desean que la empresa contribuya con su dinero y trabajo a programas humanitarios, pero no consideran a las empresas como no-éticas si no suministran este tipo de niveles.

En la definición de Carroll de la RSE, la responsabilidad económica goza de una posición privilegiada con respecto a las otras tres esferas, con lo que mantiene una de las tesis más frecuentes en la literatura de RSE que afirma que las empresas como instituciones empresariales son unidades económicas básicas en nuestras sociedades. Y, en ese sentido, tienen una responsabilidad de producir bienes y servicios que la sociedad quiere y vendérselos para conseguir benéficos. Todos los demás papeles o roles de la empresa son predicados de esta premisa principal, es decir, de su responsabilidad económica⁶⁶. A mi juicio, y como se argumentará más adelante, esta afirmación no está suficientemente justificada aunque esté ampliamente extendida⁶⁷.

Así como las expectativas de la sociedad frente a las empresas es que éstas alcancen beneficios (como un incentivo y una recompensa) por su eficiencia y efectividad, la sociedad espera también de la empresa que obedezca las leyes. Las leyes representan las 'reglas básicas de juego' para las corporaciones. En este sentido, la responsabilidad legal es la segunda parte de la definición.

Las otras dos responsabilidades representan un intento de especificar la naturaleza de las responsabilidades que se extienden 'mas allá' de los comportamientos y normas que la sociedad espera de las corporaciones. Éstas son las responsabilidades éticas y discrecionales.

Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July-August, 1991, pp. 39-48.

⁶⁶Cf. A.B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, op.cit, p.500 y A.B. Carroll, “Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, vol. 38, nº. 3, September, 1999, p.283.

⁶⁷Cf. al respecto el apartado 5.2.3. de esta tesis doctoral donde se discute este modelo interpretativo de los ámbitos de responsabilidad empresarial.

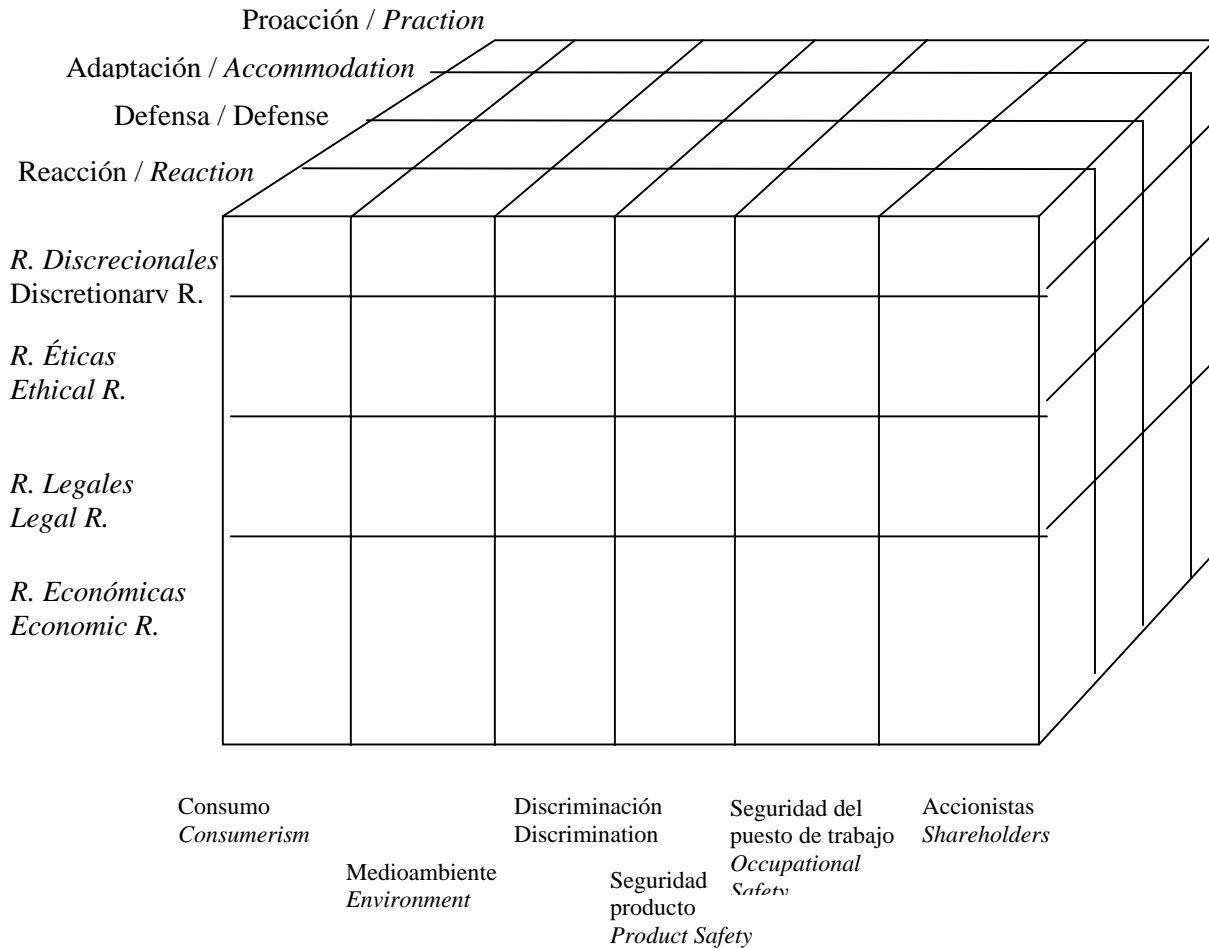
El modelo que propone para el desarrollo de estas cuatro responsabilidades empresariales, que configuran el *todo* de la RSE, contempla también el momento de la acción o comportamiento empresarial. Es decir, el segundo elemento de su modelo es la Respuesta Social (*corporate social responsiveness*); es el momento del comportamiento y de la actitud de la empresa frente a sus responsabilidades. Para especificar tales respuestas Carroll utiliza y se basa en el sistema propuesto por Wilson de entender los comportamientos empresariales bajo cuatro categorías, a saber: proacción, acomodación, defensa y reacción⁶⁸. Estas cuatro categorías permiten entender las distintas formas de responder, es decir, de actuar o de gestionar, que la empresa pone en marcha con relación a las esferas sociales⁶⁹.

Y, el tercer elemento del modelo propuesto por Carroll es una lista de cuestiones ante las que la empresa tiene que dar una respuesta social. Y, aunque considera la cuestión de que tal dimensión dentro del sistema implica que la responsabilidad empresarial tendrá que reinterpretarse con el tiempo dependiendo de las cuestiones acuciantes él incluye las siguientes: consumo, medioambiente, discriminación, seguridad del producto, seguridad en el puesto de trabajo y los accionistas. Gráficamente el modelo de Carroll se ve del siguiente modo:

⁶⁸ Cf. al respecto de la definición de estas cuatro categorías de repuestas comportamentales frente a las diferentes áreas de responsabilidad social I. Wilson, "What One Company is Doing About Today's Demands Business" in G.A. Steiner (ed.), *Changing business society interrelationships*, Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA, 1975.

⁶⁹ Cf. A.B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, op.cit, p.502.

Modelo de A.B. Carroll de Actuación social Corporativa



Fuente: A.B. Carroll, "A Three-dimensional Conceptual Model of corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol.4, 1979, p.503

Como se puede observar los temas (*social issues*) que propone como necesarios de una respuesta empresarial (*corporate social responsiveness*) son aquellos que la sociedad en un momento determinado y concreto eleva como tales. Es decir este modelo sigue manteniendo posturas o estando situado en un nivel convencional de la RSE.

En cuanto a las propuestas de evaluación de las respuestas concretas (*corporate social responsiveness*) frente a su RSE son muchas las propuestas que tratan de utilizar

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

el enfoque de Stakeholder, normalmente en su uso estratégico-instrumental, para ofrecer un modelo de actuación empresarial responsable⁷⁰. *La novedad que presentan estas propuestas es que su noción de responsabilidad empresarial va más allá de la responsabilidad de la empresa frente a los accionistas. Es decir, que el beneficio de la RSE no es sólo para el accionariado, sino que la empresa tiene obligaciones y responsabilidades concretas hacia grupos sociales a los que “afecta con su actividad”*⁷¹.

Sin embargo, las dificultades con las que se encuentran estos intentos, como ya se ha mostrado en el capítulo cuarto de esta tesis doctoral, tienen que ver con que es imposible alcanzar una definición de un criterio normativo a partir de análisis sociológicos, legales o empresariales sobre el enfoque de stakeholders, y ahora sobre la RSE; y es imposible porque se cae en la confusión entre vigencia social o legal y validez moral. Así pues, pese a que es cierto que el cumplimiento de la legalidad como expresión de las exigencias sociales constituye una parte importante de la responsabilidad empresarial, no es el único elemento, ni tiene porqué ser postconvencional. Por este motivo se hace necesario realizar un estudio sobre la responsabilidad empresarial que trate de desentrañar y explicitar la posición postconvencional.

En definitiva, aunque se ha abierto el campo semántico de la RSE, todavía queda mucha tarea por realizar, que a mi juicio deberían ir en la dirección de estudiar la RSE desde un enfoque que fuera capaz de integrar las perspectivas *consecuencialistas*, *teleológicas* y *deontológicas*. Para realizar esta tarea será necesario abordar con detalle la perspectiva deontológico-normativa de la RSE que, como se ha visto, se reclama y apunta pero no ha sido todavía abordada. Esta perspectiva se refiere a la búsqueda de un criterio desde el que poder enjuiciar moralmente la actuación de la empresa al mismo tiempo que sirva de guía acerca de cuáles deberían ser las responsabilidades de la empresa. Así una vez alcanzado este criterio-guía normativo postconvencional de la

⁷⁰ Cf. al respecto del enfoque de Stakeholder los capítulos 4 y 6 de esta tesis doctoral. Para una propuesta de evaluación de la RSE mediante el uso instrumental del enfoque de stakeholders, por ejemplo T.M. Jones, “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*, op.cit.; A. B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit. J.W. Weiss, *Business Ethics. A managerial, Stakeholder approach*, Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 1994.

⁷¹ T.M. Jones, “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*, op.cit., pp. 61ss.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

responsabilidad empresarial se procedería a interpretarlo en los contextos concretos atendiendo a las perspectivas consecuencialistas y contextualistas.

En cierta medida se podría decir que los intentos de definir la Responsabilidad Social Empresarial (*Corporate Social Responsibility*) pertenecen al momento deontológico, aunque como se ha tratado de mostrar no han conseguido explicitar el criterio-moral que debería guiar la responsabilidad empresarial; y que la Respuesta Social Empresarial (*Corporate Social Responsiveness*) es la manifestación del momento consecuencialista y teleológico de la RSE, pero que en ocasiones se ha erigido como guía y criterio de actuación dando lugar a la confusión entre la vigencia y la validez moral de la RSE.

De este modo, a mi juicio se puede considerar que el pensamiento de la RSE ha abierto una vía desde la que poder pensar y diseñar un marco teórico-practico de la responsabilidad empresarial, pero todavía es necesario alcanzar un criterio normativo postconvencional que permita desarrollarlo, pues como también se ha visto los criterios propuestos no lo posibilitan. De esta tarea se ocupan los siguientes apartados de este capítulo, que primero tratan de delimitar a través de tres preguntas claves la *responsabilidad empresarial* y posteriormente propone un modo de entender la responsabilidad moral empresarial integrativamente.

5.2. La delimitación de la Responsabilidad Empresarial

El primer apartado de este capítulo ha tratado de encontrar, a través del análisis de la evolución del concepto de la RSE, una definición de responsabilidad empresarial que permitiera guiar a la empresa en la dirección y gestión de esa responsabilidad amplia a la que apuntaba la metodología o enfoque de stakeholders. Es decir, el enfoque de stakeholders abre la posibilidad de pensar la responsabilidad de la empresa de modo más amplio que los enfoques centrados en los accionistas, sin embargo no ofrece un concepto normativo del mismo que permita servir de guía o responder a las preguntas siguientes: de qué es responsable la empresa y el porqué de tal responsabilidad empresarial frente a los diferentes stakeholders.

Como se ha podido apreciar a lo largo del análisis realizado sobre la evolución de la RSE, aunque en tales estudios se bosqueja o intuye la necesidad de un criterio o punto de vista moral que permitiera definir la *responsabilidad empresarial* en términos *postconvencionales*, éste todavía no se ha definido. Ésta es de hecho la finalidad de todo este capítulo, sin embargo, en el objetivo general de conseguir definir este concepto es necesario realizar también, en mi opinión, una aproximación sistemática de la RSE que se entrecruce con el estudio evolutivo ya realizado.

Desde mi punto de vista, esta aproximación sistemática es posible realizarla en torno a tres grandes preguntas: ¿Quién es el sujeto de responsabilidad de la empresa? (5.2.1) ¿Por qué deberían ser consideradas las empresas responsables socialmente? (5.2.2) Y, finalmente ¿De qué son responsables las empresas? (5.2.3). De las respuestas que la literatura ha ido dando a estas preguntas se ocupa el presente apartado con el que se pretende llegar a afirmar que la RSE necesita no sólo de una perspectiva convencional de la misma, sino también postconvencional que le proporcionará la responsabilidad moral empresarial.

5.2.1. La empresa como agente moral

A lo largo de este punto se tratará de responder a la pregunta clave de *quién es el sujeto de la responsabilidad de la empresa*, pregunta que no ha estado exenta de

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

discusión y debate tanto desde teorías organizacionales como desde teorías éticas. Tras la lectura de estas posturas se pueden distinguir dos posiciones contrapuestas. Por un lado, aquella que niega con rotundidad la posibilidad de considerar a la empresa como sujeto de responsabilidad y, por otro lado, aquella que, con firmeza, argumenta que las empresas son, al igual que las personas morales, sujetos de responsabilidad. Como no podía ser de otro modo, considerando que el debate fue iniciado hace más de treinta años, también se encuentran propuestas que, en unos casos, formulan respuestas que no son más que intentos de mediación entre ambas posturas contrapuestas y, en otros casos, intentos de rebajar sus tesis tomando lo mejor de cada una⁷².

Estas tres posiciones servirán de guía el desarrollo del trabajo que sigue. La primera posición señala que el sujeto de responsabilidad empresarial es el individuo 'responsable' que goza de capacidad de actuación y decisión, pero no la organización como un todo, así es la persona individual la que debe responder de sus actos (a). La segunda posición señala que el sujeto de responsabilidad empresarial es la empresa en sí, en este sentido, postula que a la empresa, al igual que a las personas, se les puede y debe atribuir responsabilidades, pues poseen intención y se guían por criterios morales (b). Y, por último, se encuentra una tercera posición, que será la que esta tesis defiende, que intenta argumentar a favor de una posición que, sin negar las aportaciones de las anteriores, considera que existe una posición que permite afirmar que tanto las empresas como los individuos que la configuran son sujetos de la RSE (c). Para presentar los argumentos que apoyan esta tercera posición se analizarán, en primer lugar, las dos posturas más alejadas para después mostrar la posibilidad de una respuesta que considera que la empresa es sujeto de responsabilidad en su calidad de agente moral.

(a) El individuo sujeto de la RSE

Este planteamiento lo se encuentra argumentado, de modo elocuente, en los trabajos de M. Friedman⁷³ y de J. Ladd⁷⁴ y defendido en su propuesta de Ética

⁷² Cf. respecto a los elementos del debate contrapuesto entre estas dos posturas W.M. Hoffman, "What is necessary for corporate moral excellence?" in J. Drummond / B. Bain, *Managing Business Ethics. A reader on Business Ethics for Managers and Students*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1994, reimpr. 1996, pp.41-54; J.W. Weiss, *Business Ethics. A Managerial, Stakeholder Approach*, op.cit., pp.87-91.

⁷³ Cf. M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962; M. Friedman, "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits" en T.L. Beauchamp / N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, op.cit., pp. 55-60.

⁷⁴ Cf. J. Ladd, "Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations" in T. Donaldson / P.H.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Empresarial, por M.G. Velásquez⁷⁵. Esta posición mantiene que sólo los individuos son sujetos de responsabilidad pero nunca las organizaciones o empresas como tales. Así, por ejemplo, M. Friedman en su intento de delimitar el ámbito de la RSE se pregunta antes que nada, quién es responsable y a quién se le puede imputar responsabilidades. Friedman considera, a mi juicio de modo certero, que esta pregunta es anterior a cualquier otra que se pueda plantear dentro del discurso de la RSE, porque dependiendo de la respuesta que se halle a tal cuestión, las implicaciones sobre la concepción de la RSE serán bien distintas. Con estas palabras introduce el tema:

“Los discursos sobre la "responsabilidad social de las empresas y sus negocios" se caracterizan por su imprecisión analítica y su falta de rigor. ¿Qué significa afirmar que las "empresas" tienen responsabilidades? Tan sólo la gente tiene responsabilidades. Una corporación es una entidad artificial y en este sentido puede tener responsabilidades artificiales, pero no se puede decir que las "empresas" tengan responsabilidades por sí mismas, ni siquiera en sentido abstracto. El primer paso para esclarecer la doctrina de la responsabilidad social de los negocios se basa, precisamente, en preguntar para quién y qué es lo que esto implica”⁷⁶

Como se puede leer en este texto, Friedman circunscribe el debate o discusión de la RSE a las responsabilidades que las personas como individuos puedan tener. Los ejecutivos o propietarios como personas son los que pueden ser, a su modo de ver, considerados sujetos de responsabilidad, pero no una organización o entidad creada de modo artificial por las personas, como son las empresas. Su posición, por tanto es que únicamente de modo individual y personal se puede ser responsable y no se puede atribuir responsabilidad a las organizaciones o instituciones.

Tras formular esta tesis su discurso se centra en los directivos o ejecutivos como sujetos de la responsabilidad; debido, fundamentalmente a que considera que son ellos los que tienen la obligación de dirigir las empresas siguiendo los deseos o intereses de

Werhane (eds.), *Ethical issues in Business. A Philosophical Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979, 3ªed. 1988, pp. 110-122; J. Ladd, “Person and Responsibility, Ethical Concepts and Impertinent Analogies” in H. Curtler (ed.), *Shame, Responsibility and the Corporation*, Haven, New York, 1986, pp.77-97.

⁷⁵ Cf. M.G. Velásquez, *Business Ethics. Concepts and cases*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1982, 4ªed. 1992, pp.42-45; M.G. Velasquez, “Why Corporations are not morally responsible for anything they do”, *Business & Professional Ethics Journal*, vol.2, nº. 3, Spring, 1983, pp.1-18.

⁷⁶ M. Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits” en T.L. Beauchamp /

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

sus propietarios, que al fin y al cabo son quienes les emplean. Es decir, allí donde propiedad y gestión empresarial se encuentra ya dissociada y claramente diferenciada los ejecutivos se convierten en responsables frente a los propietarios; es decir una obligación fiduciaria con respecto a ellos⁷⁷.

Sin duda alguna, esta respuesta está relacionada con, y lleva inmediatamente a preguntarse por, el contenido de tal responsabilidad frente a los propietarios. Del contenido de tal responsabilidad se ocupará este apartado más adelante en su tercer punto, por ahora lo que preocupa es conocer y entender bien las posiciones que respecto al sujeto de la RSE se establecen. Sólo en ese sentido, es necesario avanzar en este momento que M. Friedman niega que la empresa tenga una RSE propia, es decir, niega que sus ejecutivos por el hecho de ser ejecutivos de empresas tengan que cumplir con una RSE concreta. Su tesis afirma que son los individuos, las personas de modo individual y voluntario quienes son sujetos de responsabilidad social. Los directivos son responsables de la responsabilidad económica; fueron contratados, elegidos para tal fin, pero no son sujetos de la responsabilidad social como directivos, pues tal tarea corresponde a los funcionarios públicos y no a personas que no fueron elegidas por “sufragio universal” para tales fines.

En este sentido, M. Friedman realiza una separación taxativa entre los objetivos económicos y los objetivos sociales. En cuanto a quién tiene que perseguir cada uno de estos dos objetivos que existen en la sociedad, su opinión es que los primeros deben ser perseguidos por los líderes empresariales y, cuando propiedad y gestión está separada, por los directivos; y, los segundos, deben ser objeto de preocupación de los líderes elegidos por la sociedad. No niega que cada persona pueda perseguir individualmente objetivos sociales, pero desde luego a título personal e individual. Así dice:

“Los accionistas o los clientes o los empleados pueden gastar su dinero por separado en una acción particular, si así lo desean. El ejecutivo está ejerciendo

N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, op.cit., p.56.

⁷⁷ Cf. al respecto de las obligaciones fiduciarias de los directivos frente a los propietarios N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business ethics*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1982, 2ª ed.1990, pp.70-72. En este trabajo diferencian tres obligaciones fiduciarias que los directivos tienen frente a los propietarios: obediencia, confidencialidad y lealtad. Además señalan que los directivos tienen obligaciones fiduciarias especiales dependiendo de su rango o categoría dentro de la corporación; aunque en general y con interpretaciones diferentes todos los trabajadores tienen estas tres obligaciones con respecto a los propietarios. En la misma línea encontramos el trabajo R.F. Duska, “Why be a loyal Agent? A systematic Ethical Analysis” in N.E. Bowie / R.E. Freeman (eds.), *Ethics and Agency Theory. An introduction*, Oxford, Oxford University Press, 1992, pp.146-147.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

una "Responsabilidad social" distinta, más que sirviendo como agente de los accionistas o de los clientes o de los empleados, sólo si el utiliza su dinero de forma distinta a la que ellos lo harían.

Pero si él hace esto mismo, está en efecto imponiendo unos tributos, y, por otra parte, está decidiendo cómo deben gastarse los beneficios de tales tributos.”⁷⁸

La distinción entre propietario, directivo y persona / ciudadano se convierte, pues, en la principal preocupación de Friedman. A su modo de ver, hay que considerar que sólo en el momento que se distinga correctamente el papel de cada uno de ellos y, de dónde procede la legitimidad que tienen para actuar, se podrá ver con claridad que el discurso de la RSE encadena y aboca a una miopía respecto a los problemas que a largo plazo puede acarrear en términos de legitimidad tal discurso. Esta miopía consiste en confundir a los empresarios y a sus directivos con los funcionarios públicos y no tener en cuenta que los directivos tienen una obligación de satisfacer los intereses de aquellos que les han empleado –de esa relación procede la legitimidad de sus acciones- pero, no han sido los ciudadanos, la sociedad quienes les han elegido, por lo que no tienen legitimidad para perseguir objetivos sociales.

En este sentido, según Friedman, existe un principio político que impide considerar a los líderes empresariales o a sus agentes –directivos- sujetos de la RSE. Este principio afirma que la imposición de impuestos es una función gubernamental. Por ello, afirma Friedman, se han establecido los procedimientos constitucionales, parlamentarios y judiciales adecuados en la sociedad, para controlar estas funciones, y para asegurar que estos impuestos se impongan en cuanto sea posible de acuerdo con las preferencias y deseos del público.

Según él, en el caso de considerar al directivo como sujeto de responsabilidad social, éste se erigiría en legislador, ejecutivo y jurista al mismo tiempo. Debería decidir para quién, cuánto y con qué propósito crea un tributo, y debería hacer uso de las ganancias, siempre guiado por exhortaciones generales sobre cómo frenar la inflación, mejorar el medio ambiente, luchar contra la pobreza y demás⁷⁹.

En esta línea continua argumentado, que considerar a los líderes empresariales como sujetos de la RSE sería confundir los intereses de los propietarios empresariales con los de

⁷⁸ M. Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits” in T.L. Beauchamp / N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, op.cit. p.57.

⁷⁹ Cf. Ibid., p.57.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

la sociedad, además no sería admisible que fueran elegidos como lo son actualmente, si en verdad tienen que ocuparse de objetivos o fines sociales. En tal caso, deberían ser elegidos democráticamente. Como ya se ha señalado, Friedman no niega que el propietario o directivo con su propio dinero y tiempo se comprometan con fines sociales, pero siempre a título individual y como ciudadanos, no como líderes empresariales o empleados.

El trabajo desarrollado por M. Friedman es el más discutido y debatido, pero existen otros trabajos que en la misma línea argumentan con mayor profundidad esta posición, éste es el caso de la obra de J. Ladd. La diferencia entre ambos reside en que mientras Friedman se apoya en el principio de separación entre los objetivos sociales y los económicos, J. Ladd se apoya en la tesis de la separación entre moral y empresa. Con la posición de J. Ladd se trata de abrir y explicar, más si cabe, la tesis de separación entre ética y economía, entre objetivos morales y sociales y objetivos empresariales y económicos.

Los trabajos de J. Ladd constituyen un intento de argumentar, al igual que Friedman, que las empresas no pueden ser consideradas sujeto de responsabilidad puesto que son los individuos los que actúan en ellas y, en todo caso, sólo a ellos se les puede considerar sujetos de responsabilidad. Bajo este enfoque se defiende que las empresas no pueden ser calificadas de agentes morales porque son miembros de una clase de “organizaciones formales” y por ello son incapaces de acomodarse a motivos morales. Así lo expresa, J. Ladd:

*“No es procedente pedir a las empresas que adapten su comportamiento a los principios ordinarios de moralidad. No podemos ni debemos esperar de las empresas ni de sus representantes oficiales (cuando actúen como tales) que sean sinceras, valerosas, consideradas o comprensivas, ni que tengan ningún tipo de integridad moral. Estos conceptos no forman parte del vocabulario de la empresa”*⁸⁰

Como se puede ver en estas palabras las empresas son consideradas organizaciones formales, por eso cuando se dice, por ejemplo, que las empresas *actúan racionalmente*, lo que se afirma es que esas empresas están actuando de acuerdo con las reglas formales que son consideradas por los participantes, pero no significa que se las califique de *agentes morales*. Estas afirmaciones han suscitado la crítica de muchos

⁸⁰ J.Ladd, “Morality and the Ideal of rationality in formal organizations” in T. Donaldson / P.H. Werhane,

teóricos de la empresa, por situar a la empresa fuera del dominio ético; críticas frente a las que Ladd se ha defendido señalando que:

“Esa no es mi posición. Más bien, mi posición es simplemente que los conceptos éticos no pueden ser aplicados de modo directo a las corporaciones como si éstas fueran personas; esto no quiere decir que no puedan ser aplicados de modo indirecto a las empresas, es decir, a los individuos o a los grupos de individuos asociados con las corporaciones de algún modo u orden”⁸¹.

Por tanto, lo que viene a mantener su posición es que las empresas se encuentran dentro del *dominio del lenguaje moral* sólo de modo indirecto. Es decir, que sus acciones o políticas son susceptibles de recibir calificaciones tales como *justas, correctas, morales, inmorales*, etcétera, porque estas calificaciones se aplican a los individuos que trabajan o que están en relación con la empresa. Así pues, sólo de modo indirecto se pueden juzgar a las empresas como sujetos de responsabilidad. Una vez planteada la tesis central de esta posición se aborda el argumento en el que se sustenta.

El argumento que sostiene la tesis de Ladd podría formularse en cinco pasos del siguiente modo: (1) la empresa es un miembro de la clase de organizaciones formales. (2) Las organizaciones formales deben, por definición, actuar exclusivamente para maximizar el logro de un conjunto de objetivos especificados, por ejemplo, el beneficio. (3) La maximización del logro de un conjunto de objetivos especificados descarta la posibilidad de actuar sobre la base de normas morales. (4) La capacidad para actuar sobre la base de normas morales es una condición necesaria para la agencia moral. (5) Las corporaciones no pueden ser agentes morales, sólo los individuos pueden serlo.

El tercer paso de este argumento es crucial para la defensa de su posición y requiere un análisis con detalle para conocer por qué y de qué modo mantiene que las corporaciones son incapaces para construir el objetivo de actuar moralmente dentro de sus estructuras formales. Ladd sostiene que sólo las consideraciones morales pueden influir en la toma de decisiones en una organización formal y, también, que sólo cuando las consideraciones están basadas en hechos empíricos se pueden considerar cuestiones morales. De este modo una empresa podría marcar sus objetivos específicos teniendo en

(eds.), *Ethical issues in Business. A Philosophical Approach*, op.cit., p.119.

⁸¹ J. Ladd, “Corporate mythology and individual responsibility” in T.I. White, *Business Ethics. A Philosophical reader*, New York, Macmillan Publishing Company, 1993, p.236.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

cuenta en sus tomas de decisiones las actitudes morales de los clientes o sobre las actitudes morales de la opinión pública. Sin embargo, sigue defendiendo Ladd, los problemas morales *per se* nunca podrían influir en las tomas de decisiones empresariales, y añade, porque la moralidad no es nunca un *problema de conocimiento empírico*⁸². El argumento que genera para defender su posición cae en círculo vicioso y en una contradicción argumentativa, pues define las cuestiones morales primero como basadas en hechos empíricos para luego negar tal premisa, por eso afirma que:

*“Las nociones morales no pueden ser aplicadas directamente a las organizaciones formales porque el marco teórico lógico de la toma de decisiones organizacional excluye automáticamente y necesariamente la clase de razonamiento moral que demandamos de y atribuimos a los individuos cuando éstos se implican en deliberaciones morales, discusiones morales y tomas de decisiones morales. Mi conclusión es que “desde el momento en que las organizaciones formales (ej. corporaciones) no pueden tener obligaciones morales, ellas no pueden tener responsabilidades morales en el sentido de tener obligaciones hacia aquellos afectados por sus acciones por el poder que tienen. Las organizaciones tienen tremendo poder, pero ninguna responsabilidad””*⁸³

Con esta rotundidad, concluye su argumento negando la posibilidad de la existencia de responsabilidad de la empresa, pese al poder que tiene que, como afirma, es muy grande; pero la responsabilidad será de los individuos concretos e individuales no de las empresas. Ladd concluye este argumento afirmando que las corporaciones no pueden ser agentes morales porque son análogas a las máquinas que persiguen resultados concretos y no hay ninguna de estas máquinas que evalúen y cambien sus propios objetivos. Alguien lo hace por ellas. Como mucho, por tanto, se puede entender la responsabilidad empresarial en términos de acción delegada (vicarious action), es decir, a su entender, las empresas pueden actuar sólo a través de las acciones de los seres humanos individuales⁸⁴.

⁸² Cf. J. Ladd, “Morality and the Ideal of rationality in formal organizations” in T. Donaldson / P.H. Werhane, (eds.), *Ethical issues in Business. A Philosophical Approach*, op. cit. pp. 119.

⁸³ Ibid., pp. 118. Ver también J. Ladd, “Corporate mythology and individual responsibility” in T.I. White, *Business Ethics. A Philosophical reader*, op.cit., pp. 242.

⁸⁴ Este modo de entender la empresa corresponde a la primera metáfora en la que introduce G. Morgan, *Imágenes de la Organización*, Madrid, Ra-ma, 1990, pp.9-28.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Según la posición de la *acción delegada*, es difícil entender cómo nadie podría negar la afirmación: “cuando las corporaciones actúan, son los seres humanos quienes actúan”, en este sentido, una acción delegada se define como aquella acción que es realizada por alguien, pero es atribuida a otro. La estructura empresarial es tal que los papeles o roles son asignados y los deberes delegados por la empresa que ‘vive o tiene vida’ a través de las acciones de sus trabajadores, pero no tiene vida propia⁸⁵.

Ladd afirma siguiendo estas ideas que dado que las acciones de las empresas no son más que la actuación de las personas no se puede pensar que, al igual que las personas, puedan tener o ser sujetos de las mismas obligaciones morales, derechos morales y responsabilidades morales. Bajo esta posición, el modo de entender la empresa no es ajeno al dominio o lenguaje moral, pero éste queda circunscrito al ámbito individual de los sujetos quienes como clientes, directores, inspectores, etcétera no pueden olvidar los aspectos de la moralidad cuando están tratando con las empresas.

Estos individuos son los que tienen responsabilidades y obligaciones, mejor dicho, es el *papel* o *rol* que ocupan el que les convierte en sujetos de distintas obligaciones y responsabilidades, puesto que la condición de director puede cambiar, pero será la persona que toma el cargo la que tendrá que responder de sus acciones. Desde el momento en que las empresas son asociaciones abstractas, es decir, que son asociaciones que se han erigido para promover un fin de alguna clase, consecuentemente, se identifican y definen por referencia a sus objetivos y estructuras, y no por referencia a los individuos que la componen o a los objetivos individuales que estos tienen; desde este momento los conceptos morales no pueden ser aplicados a las empresas, sino sólo a sus individuos⁸⁶. Las corporaciones no son personas sino *organizaciones de personas*.

En esta misma posición se encuentran los trabajos realizados por M.G. Velásquez quien afirma que son los individuos quienes tienen que llevar a cabo las acciones particulares y es a través de esas acciones particulares cuando la corporación actúa. Velásquez asumiendo como propias las tesis y argumentaciones anteriormente expuestas del pensamiento de Friedman y Ladd respecto al sujeto, de la responsabilidad,

⁸⁵ Cf. al respecto L. May, “Vicarious Agency and Corporate Responsibility” in P.A. French (ed.), *The spectrum of responsibility*, New York, St. Matins Press cop., 1991, pp.313-325.

⁸⁶ Cf. al respecto de su distinción entre organizaciones abstracta y organizaciones concretas J. Ladd, “Corporate mythology and individual responsibility” in T.I. White, *Business Ethics. A Philosophical reader*, op.cit., pp. 247ss.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

reflexiona sobre las excepciones o casos en que el sujeto tampoco puede ser considerado *totalmente* o *plenamente* sujeto de responsabilidad. Estos casos excepcionales no implican que se convierta la empresa en sujeto sino más bien que se deberá considerar tal responsabilidad individual como *disminuida o mitigada*⁸⁷.

Este autor afirma que la responsabilidad moral, para ser considerada como tal, requiere que los actos que realiza el sujeto o individuo sean expresión de libertad y de conocimiento. En esta línea afirma, que es cierto que en ocasiones en las grandes corporaciones se realizan actos de los que no se tiene el conocimiento suficientes acerca de las consecuencias que tales actos podrán producir o, también podría ser el caso, de actuar bajo las ordenes de un superior. Esto no implica que la persona deje de ser responsable, sino que tal responsabilidad quedará mitigada o atenuada debido a la ignorancia de hechos que no podía conocer o a la presión que un superior puede ejercer.

La responsabilidad individual, pues, es una manifestación de la libertad y conocimiento del ser humano sobre las intenciones y consecuencias de sus actos. En este sentido existen *excusas*, como son la ignorancia y la incapacidad, que pueden ser argumentos suficientes para que no se considere al individuo sujeto de responsabilidad. Y por otra parte, también pueden darse situaciones que son *atenuantes* de responsabilidad. Por ejemplo, podrían situarse en esta línea muchas actuaciones relacionadas con las *coimas* en Latinoamérica relacionadas con comportamientos de *corrupción empresarial*, pues no sólo existe en muchos de esos caso permisividad legal y social sino que no existe posibilidad de iniciar negocio alguno en ocasiones sin el pago de tales gratificaciones⁸⁸.

(b) La empresa como una persona moral

Como ya se ha señalado la segunda posición con respecto a la pregunta de quién es el sujeto de la responsabilidad de la empresa mantiene la tesis de que las empresas como tales son sujetos de responsabilidad, es decir, que las empresas tienen *conciencia moral e intencionalidad*. Las propuestas teóricas más desarrolladas de esta posición han sido las elaboradas por P.A. French y K.E. Goodpaster quienes sostienen su argumento

⁸⁷ Cf. al respecto de su posición M.G. Velásquez, *Business Ethics. Concepts and cases*, op.cit., pp.42-45; M.G. Velasquez, "Why Corporations are not morally responsible for anything they do", *Business & Professional Ethics Journal*, op.cit., pp. 1-18.

⁸⁸ Cf. al respecto Transparency International, *La hora de la transparencia en América Latina*, 1999 [http://www.transparency.de]

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

en la imposibilidad de separar objetivos éticos y objetivos económicos referidos a las empresas. Es decir, mantienen que la Tesis de la Separación entre beneficio económico y beneficio social o ético referido a la empresa no se puede sostener⁸⁹. Como se aprecia, esta afirmación constituye la crítica al núcleo de la posición anterior que afirmaba que la empresa como tal no es ni puede ser sujeto de RSE.

Para poder explicar los aspectos clave de esta propuesta el centro de atención serán los conceptos de *intencionalidad* y de *proyección moral* desarrollados por French y Goodpaster con los que estos autores tratan de dar razón de la principal tesis de esta postura. El núcleo explicativo de esta postura reside en el intento de proporcionar la justificación de una teoría que permita tratar a las empresas como miembros de una comunidad moral, con una posición *igual* a la de los seres humanos que tradicionalmente ya han sido reconocidos como tales. French formula esta posición con las siguientes palabras:

*“Las corporaciones pueden ser personas morales con plenos derechos y deberes y tienen los mismos privilegios, derechos y deberes como los que tienen las personas morales, en el transcurso normal de los asuntos”*⁹⁰.

La exposición comenzará con el de *intencionalidad empresarial* que P.A. French explica y sitúa en la estructura de decisión interna empresarial –en adelante estructura de DIE- (*Corporate Internal Decision Structure CID*). La pretensión de P.A. French es dar razón de la tesis de que *la empresa es responsable porque es también una persona moral* debido a que posee *intencionalidad*. Para demostrar tal afirmación, French definió la *persona moral*, en primer lugar, como un sujeto social que existe antes de que sea reconocido legalmente y tal es el caso también de las empresas que son entidades sociales antes de ser reconocidas por la legalidad. Y, en segundo lugar, como sujeto capaz de ser la causa de que algo suceda y con intencionalidad. El primero de estos dos rasgos de las *personas morales* no necesita de mayor explicación pero no así el segundo, puesto que no está tan claro que las empresas posean la capacidad de la

⁸⁹ Cf. al respecto A.C. Wicks / R.E. Freeman, “Organization Studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics” in *Organization Science*, vol.9, n°2, March-April, pp.123-140 muestran como las aproximaciones pragmáticas heredadas de la tradición de John Dewey, William James y Richard Rorty pueden ayudarnos a entender la imposibilidad de separar los objetivos económicos de las empresas de los objetivos sociales y éticos que también persiguen.

⁹⁰ P.A.French, “The corporation as a moral person”, *American Philosophical Quarterly*, vol.16, n° 3, July, 1979, p.207.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

intencionalidad, sin duda alguna son causa de que sucedan acontecimientos, pero la pregunta es si tienen *intencionalidad*⁹¹.

La investigación de French se centra, por tanto, en averiguar dónde, en qué lugar y de qué forma se puede establecer la *intencionalidad* y capacidad de intención de las empresas. Porque al demostrarlo será imposible negar que la empresa, al igual que las personas, es un miembro de la comunidad moral y sujeto por derecho propio de responsabilidad y no sólo de poder como afirmaba Ladd. En definitiva, su objetivo es mostrar cómo la empresa tiene la capacidad de actuar intencionadamente, de pensar y de producir consecuencias que son el resultado de un *acto intencional*⁹².

Los resultados de tales indagaciones le llevan a afirmar que la *intencionalidad* de la empresa se encuentra en su Estructura de Decisión Interna de la Empresa, o dicho de otro modo:

*“Una Estructura de Decisión Interna Empresarial (esto es Estructura DIE) es la herramienta de redescipción necesaria que autoriza la fundamentación de la intencionalidad de la empresa”*⁹³.

Respecto a la concepción de *intencionalidad* es menester exponer que las *atribuciones* de intencionalidad respecto a cualquier acontecimiento no implican que la atribución de intencionalidad sea formulada para cada uno de los actos que tuvieron lugar en tal acontecimiento. En otras palabras, dada una descripción de un hecho donde una acción es intencional no implica que sobre cada descripción de una acción ésta fuera intencional. Se puede afirmar que existe una *oscuridad referencial* de las atribuciones de intencionalidad. Por ejemplo, una empresa textil emprende la acción (*intencionadamente*) de construir una nueva planta de producción en una zona concreta, cercana a un Parque Natural, que no presenta peligro tras realizar los estudios económicos, sociológicos y ecológicos pertinentes. Tras su inauguración se produce un incendio en el Parque Natural y buena parte de sus especies animales trasladan su hábitat a las inmediaciones de la planta de producción con los consecuentes daños que tal planta puede producir sobre especies animales. La intención de la empresa fue la de

⁹¹ Cf. *Ibid.*, p.208.

⁹² P.A. French a los sujetos morales les denominará agentes Davinsonianos, por el hecho de poseer intención. Con este nombre quiere hacer referencia a la obra de Donald Davidson, Davidson, D., “Acciones, razones y causas” en A.R. White (ed.), *La filosofía de la acción*, México, Fondo de Cultura Económica, 1976, pp.116-138. Para una distinción entre responsabilidad por causa y responsabilidad por intención o propósito J.L.L. Austin, *Ensayos Filosóficos*, Madrid, Alianza, 1989, p.249.

instalar y construir una nueva planta de producción pero no la de dañar a las especies animales del Parque Natural próximo.

Sin embargo, una nueva diferencia surge al paso entre el modo de tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones las personas y las empresas, esta diferencia apunta a la toma de decisiones que en el primer caso suele ser individual y en el segundo colectivo. En este sentido, French salva la diferencia apoyándose en el pensamiento aristotélico que diferencia entre las acciones voluntarias o intencionadas y las acciones involuntarias; distinguiéndolas en función de si la *fuerza* o *impulso* de tal acción proviene del propio sujeto o es externa a él; y esa fuerza la denomina razón deliberativa⁹⁴. Es decir, las acciones voluntarias o intencionadas son fruto de la elección deliberativa voluntaria, razonada y reflexionada que permite elegir un curso de acción o algo frente a otras cosas; pero no dice nada de si esa deliberación es colectiva o no. Así pues, en el caso que se pueda demostrar la existencia de deliberaciones empresariales colectivas que conducen a actos voluntarios e intencionados, en tal caso se podría atribuir a la empresa una responsabilidad moral por tales deliberaciones y actuaciones⁹⁵.

La tesis que mantiene French al respecto es que la razón deliberativa que existe en las empresas va más allá de los individuos, su tesis afirma que la empresa como tal también es sujeto moral porque elabora razones para *su* comportamiento a través de la estructura DIE, por eso afirma:

*“Lo que necesitamos mostrar es que tiene sentido decir que las corporaciones, y no sólo la gente que trabaja en ella, tiene razones para hacer lo que está haciendo. Por lo general, a nosotros se nos ha dicho que son los directivos, o ejecutivos, los que realmente tienen las razones y deseos de la empresa, y, por otra parte, que las acciones corporativas no pueden ser reducidas sin restarles valor, las intenciones corporativas son siempre reducibles a las intenciones humanas”*⁹⁶.

⁹³ P.A.French, “The corporation as a moral person”, *American Philosophical Quarterly*, op.cit., p.211.

⁹⁴ Cf. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1981, Libro III:2,3.4 y 5, pp.32-41.

⁹⁵ Cf. al respecto del concepto de deliberación en Aristóteles los estudios de A. McIntyre, *Historia de la Ética*, Barcelona, Paidós, 1994, pp.75-80; J. Moreau, *Aristóteles y su escuela*, Buenos Aires, Eudeba, 1972, pp.200-201, J. Montoya / J. Conill, *Aristóteles: sabiduría y felicidad*, Madrid, Cincel, 1986, pp.135-139; P.A. French, *Responsibility Matters*, Kansas, University Press of Kansas, 1992.

⁹⁶ P.A. French, “The corporation as a moral person”, *American Philosophical Quarterly*, op.cit., p.212

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Como se puede leer en esta cita, lo que trata de mostrar French es que la empresa realiza acciones empresariales que tienen una intencionalidad propia que no es equiparable a la suma de las *intencionalidades* de las personas que configuran la empresa, pues en ocasiones las intenciones empresariales no se corresponden con éstas. La investigación queda ahora en el terreno de la pregunta siguiente *¿desde dónde se construyen las razones empresariales?*.

La respuesta que dará a esta pregunta es que las razones empresariales se construyen en los procesos de *deliberación* o *toma de decisiones* que tienen lugar en la empresa dentro de su estructura de DIE. Una estructura que tiene dos elementos: el *organigrama* y las *reglas de reconocimiento de decisión empresarial*. French mantiene que el organigrama organizacional delimita los estadios y niveles dentro de la estructura de poder de la empresa, mientras que las reglas de reconocimiento de decisión empresarial normalmente se sitúan y pueden descubrirse en la política empresarial. Las reglas de reconocimiento son las reglas que indican las razones por las cuales se ha realizado un acto.

Con estos dos elementos, French intenta mostrar las similitudes que existen entre los procesos de deliberación y toma de decisión en las empresas y en las personas. Para él las empresas poseen *intencionalidad* para la acción y son sujetos de responsabilidad moral al igual que las personas, pues aunque incorpora en su seno los actos de las personas biológicas, no lo hace como la suma de deseos e intenciones personales, porque podría darse el caso que la toma de decisión final no coincidiera con todos los deseos e intenciones personales.

Para explicar este último punto French acude a una analogía con la lógica del pensamiento de la teoría de juegos con la que el pensamiento filosófico está familiarizado. Desarrolla la analogía del siguiente modo. La estructura DIE de una empresa es un tipo de regla(s) constitutiva(s) análoga a las reglas de juego de la Teoría de juegos. El organigrama de la organización de una empresa distingue diferentes “jugadores” y clarifica su jerarquía y las líneas entrelazadas de responsabilidad dentro de la empresa. Tal organigrama proporciona lo que podría denominarse la *gramática* de la toma de decisión empresarial, mientras que lo que, él denomina reglas de reconocimiento interno proporciona la *lógica*.

Por tanto, las reglas de reconocimiento pueden ser de dos tipos, tal y como explica French. Las primeras, que están parcialmente insertas en el organigrama de la organización, son reglas que sirven para reconocer procedimientos. Las segundas, que normalmente están en las políticas corporativas, permiten la toma de decisiones de modo interno a través del seguimiento de normas o reglas políticas internas.

Al considerar tanto la *gramática* como la *lógica* existente en la estructura DIE, se puede afirmar, junto con French, que las decisiones en las corporaciones no se toman únicamente de modo individual, sino que en la empresa se activan una serie de mecanismos internos que permiten afirmar que en el momento en el que se toma una decisión dentro de una estructura DIE, también la empresa está decidiendo algo. Por supuesto, French no niega la importancia y el papel que tienen los sujetos de modo individual en esta estructura de toma de decisión, así como que su responsabilidad individual no se ve disminuida o difuminada dentro de esta responsabilidad empresarial. Ahora bien, lo que subraya insistentemente es que las empresas son capaces de alcanzar sus objetivos y fines empresariales de modo corporativo.

En resumen, y como conclusión de la aportación de French a la pregunta sobre el sujeto de la responsabilidad empresarial, su argumentación rebate, a mi juicio, los prejuicios antropocéntricos que afirman que las posiciones que sitúan a la empresa como sujeto moral de la responsabilidad empresarial no pueden ser consideradas como válidas puesto que las políticas de las corporaciones reflejan sólo los objetivos actuales de sus directivos. Esta objeción no es cierta y sólo se tiene que observar a las grandes compañías para percatarse de ello, puesto que en un mismo año se pueden producir cambios relevantes e importantes de puestos directivos sin que cambien considerablemente la orientación de sus políticas o decisiones⁹⁷.

Si el concepto de intencionalidad de P.A. French permite situar el momento moral de las empresas en la *intencionalidad* que tienen sus acciones y sus políticas en su estructura de DIE –organigrama, reglas de procedimiento y políticas corporativas-, queda todavía por aclarar o por ahondar con mayor precisión, de qué modo las empresas adoptan un *punto de vista moral*, tarea de la que se ha ocupado Goodpaster en sus trabajos a través del concepto de *proyección moral empresarial*.

⁹⁷ Ibid., p.214.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Goodpaster, para no dejar dudas acerca su posición, comienza siempre afirmando en sus escritos, con rotundidad, que las empresas pueden y deben tener conciencia. Él considera que el lenguaje de la ética tiene un lugar en el vocabulario de la empresa y, además, que las personas jurídicas no deben ser ni más ni menos responsables que las personas naturales. El método que utiliza para explicar y justificar sus afirmaciones es a través de la extrapolación del concepto de responsabilidad moral de las personas a las empresas por medio de la noción de *proyección moral*⁹⁸.

Por *proyección moral* entiende que no sólo se debe considerar apropiado *describir* a las organizaciones (y sus características) por analogía a los individuos, sino que también es necesario buscar *normativamente* los atributos morales en las organizaciones por analogía con los que se buscan y promueven en los individuos⁹⁹. Es decir, que no sólo se debe utilizar la metáfora de la analogía moral con la persona como recurso ilustrativo o explicativo, sino que en las propias empresas existe un ámbito moral y un punto de vista moral que deberá ser explicitado también. Por tanto, por *proyección moral* se entiende la explicitación del ámbito moral o el punto de vista moral de las empresas¹⁰⁰.

Para llevar a cabo esta tarea Goodpaster realiza dos pasos. En primer lugar, presenta las tres acepciones que respecto a la responsabilidad individual se pueden encontrar del término responsabilidad, a saber, responsabilidad causal, responsabilidad del seguimiento de reglas y responsabilidad decisoria. En segundo lugar trata de dar cuenta de los procesos cognitivos que existen en la empresa y mediante los cuales ésta adopta un punto de vista moral. El siguiente cuadro resume los resultados a los que le conduce estos dos pasos y que a continuación se explican:

⁹⁸ Cf. al respecto de su método y de su argumentación sobre la empresa como sujeto moral en K.E. Goodpaster / J.B. Jr. Matthews, “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?”, *Harvard-Deusto Business Review*, 1982, pp.5-18; K.E. Goodpaster, “The Concept of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol. 2, 1983, pp.1-22.

⁹⁹ K.E. Goodpaster, “The Concept of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, op.cit., p.10

¹⁰⁰ Cf. K.E. Goodpaster, “Principle of moral projection” in P.H. Werhane / R.E. Freeman, *The Blackwell Encyclopedia Dictionary of Business Ethics*, Cambridge/Massachusetts, Blackwell Publishing, 1997, p.432.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

	Contexto	Característica	¿Qué hacer para delimitarla?
<p>Responsabilidad Causal</p> <p><i>(La empresa es responsable de esto)</i></p> <p><u>Nivel preconventional</u></p>	Jurídico y moral	<p>Esta acepción está relacionada con la determinación de las causas de las acciones y acontecimientos, y con la atribución de culpas o méritos.</p> <p><i>Se subraya el factor de causalidad en cuanto a las consecuencias producidas por los propios actos.</i></p>	<p>Hay que determinar las intenciones de la empresa, su capacidad para actuar libremente, su grado de participación y los premios o castigos a que haya lugar.</p>
<p><i>Responsabilidad del seguimiento de reglas</i></p> <p><i>(Ej. Como empresa es responsable de la seguridad de sus trabajadores)</i></p> <p><u>Nivel convencional</u></p>	Social y jurídico	<p>Está relacionada con la observancia de las normas en contextos en que los individuos se ven sometidos a reglas impuestas por el entorno y que suelen estar relacionadas con el papel social de cada uno.</p> <p><i>Se subraya el respeto a las normas sociales y legales</i></p>	<p>Hay que conocer y determinar lo que la sociedad espera de la empresa y las obligaciones que tiene que cumplir.</p>
<p>Responsabilidad decisoria</p> <p><i>(Ej. Es una persona responsable)</i></p> <p><u>Nivel posconventional</u></p>	Moral	<p>Esta relacionada con el “punto de vista moral” y con el respeto hacia los demás.</p> <p><i>Se subraya la intencionalidad y la independencia de juicio.</i></p>	<p>Hay que reconocer los procesos intelectuales y psíquicos del discurso moral así como los mecanismos de deliberación.</p>
<p><i>Adaptación elaborada a partir de: K.E. Goodpaster / / J.B. Jr. Matthews, “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?”, Harvard-Deusto Business Review, Cuarto trimestre, 1982, p.5-18</i></p>			

En cuanto al primer paso, define las tres acepciones de la responsabilidad del siguiente modo. La *responsabilidad causal* subraya el factor de causalidad en cuanto a las consecuencias producidas por los propios actos y está normalmente referida a contextos jurídicos y morales. La *responsabilidad del seguimiento de reglas* subraya de modo especial el respeto a las normas sociales y legales, siendo estos sus contextos de referencia. La *responsabilidad decisoria* es la que responde a una posición del juicio

moral desarrollada o postconvencional, y con ella se subraya la independencia de juicio de las personas¹⁰¹.

A juicio de K.E. Goodpaster la característica distintiva de la *responsabilidad moral* reside en la tercera acepción de la responsabilidad individual, es decir en la responsabilidad decisoria, juicio que comparte con French. Sin embargo, para él la centralidad de la responsabilidad decisoria no reside sólo en que exista intencionalidad y estructura DIE, sino que el aspecto central reside en los *procesos cognitivos* del discurso moral del individuo o, en otras palabras, en la perspectiva del juicio moral que adopta.

Esta descripción de las responsabilidades y la afirmación de que la responsabilidad moral se sitúa en la responsabilidad decisoria lleva a Goodpaster a dar un segundo paso que consiste en tratar de conocer qué es lo que caracteriza a estos procesos en que se apoyan los juicios de las personas que se denominan “moralmente responsables”. Es decir, *qué rasgos distintivos se encuentran en los procesos que les llevan a emitir juicios responsables*. Su respuesta es que tales personas ponen en marcha un tipo determinado de racionalidad, que es la adopción de un *punto de vista moral* y, en segundo lugar, utilizan la máxima del *respeto por los demás*. Por tanto, según Goodpaster la responsabilidad decisoria o moral, es aquella que es capaz de adoptar un punto de vista moral o imparcial y además considerar los efectos de las decisiones y la propia conducta de uno sobre los demás, en el sentido de *respeto por demás*.

En su opinión, estos dos componentes de la responsabilidad decisoria o moral son lo bastante precisos y definidos como para ser útiles para desarrollar estructuras de DIE en la empresa que permitan generar juicios morales y actuaciones morales empresariales. En este sentido afirma, los individuos moralmente responsables no siempre están de acuerdo en las mismas normas éticas, pero al menos cuentan con la base que les permite dialogar sobre ellas; las empresas cuentan con esa misma base por lo que es necesario reflexionar sobre las reglas que definen las relaciones de autoridad entre los integrantes de la empresa (organigrama), las reglas procedimentales y las de

¹⁰¹ Nótese que este tipo de responsabilidad decisoria ha sido ya explicitada a través del concepto de *intencionalidad* y la *estructura DIE* de P.A. French en este punto y que las perspectivas del juicio moral a las que alude fueron analizadas también en esta tesis doctoral en el primer capítulo.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

políticas corporativas con el fin de saber si la empresa está en condiciones de generar acciones responsables o no¹⁰².

En un orden más práctico, Goodpaster ha llevado a cabo un intento de concretar de qué modo la empresa es sujeto de responsabilidad moral. Para ello se ha centrado en el estudio de las similitudes entre las empresas y las personas en su modo de desarrollar los procesos cognitivos. A partir de sus premisas sobre la proyección moral, afirma que para que se desarrolle tanto la responsabilidad individual como colectiva los dos elementos de la responsabilidad, la *racionalidad* y el *respeto por los otros*, tienen que pasar de ser procesos cognitivos y afectivos a convertirse en realidad. Es decir, *proyectar esa moral a la acción*. Proyección que se realiza a través de cuatro etapas que él denomina, percepción, razonamiento, coordinación e implementación o desarrollo de la decisión y son un intento de ofrecer un procedimiento para llevar la reflexión acerca de la responsabilidad moral empresarial a la acción empresarial¹⁰³.

Como conclusión de la posición de los defensores de la *empresa como una persona moral* se pueden destacar las siguientes implicaciones para la definición de la responsabilidad moral empresarial:

Por una parte, la analogía con las personas para explicar y dar cuenta de la existencia de responsabilidad moral en las empresas invita a atribuir características morales a las organizaciones. Evidentemente hay aspectos de la analogía en los que la empresa no es muy similar (ej. dolor, sentimientos, etc.) pero otros que sí, como las intenciones, las decisiones, las acciones y, más importante aún, la posibilidad de la existencia de *racionalidad* y *respeto por los demás* en tales intenciones, decisiones y acciones corporativas. En este sentido, la responsabilidad moral empresarial, por ser una responsabilidad deliberativa colectiva, no puede ser entendida como la suma de responsabilidades individuales.

Por otra parte, muestra que el hecho de que dos personas no alcancen un acuerdo acerca de cuál es la acción moral a seguir en una empresa, no quiere decir que no exista un punto de vista moral; sino que significa que las demandas de visiones compartidas, a

¹⁰² K.E. Goodpaster / J.B. Jr. Matthews, “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?”, *Harvard-Deusto Business Review*, op.cit., p.8; K.E. Goodpaster, “The Concept of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp.8ss. En este mismo sentido los estudios acerca del desarrollo cognitivo de Piaget y la teoría del desarrollo del juicio moral de L. Kohlberg y J. Habermas, ver el punto 1.1.2. de esta tesis doctoral.

¹⁰³ Cf. Respecto al proceso de proyección moral K.E. Goodpaster, “The Concept of Corporate

la hora de definir lo que es justo de lo que no, es vital en las organizaciones para denominar a una acción o consecuencia como moral.

Y, por último, la responsabilidad moral empresarial, al igual que la responsabilidad individual requiere apartarse del pensamiento puramente economicista o legalista de la empresa y abandonar las decisiones corporativas orientadas únicamente hacia el beneficio económico. Como ya se ha explicado, esto es debido a que toda empresa posee un ámbito moral del que debe responder no sólo bajo criterios económicos o legales, sino también morales. Esta moralidad tiene que ver con los procesos mediante los que las empresas generan razones y toman decisiones en la empresa y posteriormente se las auto-exigen, es decir, que la responsabilidad moral es una cuestión de auto-obligación más que de requerimiento de imposición de modo externo.

(c) La empresa como agente moral: posiciones intermedias

Diversos autores han dedicado sus esfuerzos a mediar en el debate sobre el sujeto de responsabilidad empresarial, dando lugar a posiciones *intermedias* que tienen en común mantener la tesis siguiente: las empresas poseen conciencia moral y pueden ser consideradas responsables de sus acciones y, en tal sentido, exigirles respuestas concretas, pero, al mismo tiempo asume esta posición, el tipo de responsabilidad moral empresarial *no* es igual a la responsabilidad moral individual. En definitiva, estas posiciones sostienen que las empresas no son personas, no tienen personalidad y que más bien deberían ser consideradas como “actores” o “agentes” o “colectivos” morales, y muestran que las personas tienen mayor relevancia de la que les otorgan en sus esquemas de pensamiento estudios como los de French y Goodpaster, sin negar sus tesis principales respecto a la responsabilidad moral empresarial.

A continuación se exponen las críticas y la distancia que toma esta posición intermedia con respecto a la posición que considera a las empresas sujetos de responsabilidad moral por analogía a las personas.

La primera crítica radica en afirmar que en su argumentación no acostumbran a tener presente las distancias que median entre las personas y las empresas. Por ejemplo, las distancias que existen entre personas y empresas en términos de creencias,

Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp.11ss.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

sentimientos y deseos. Normalmente, frente a esta dificultad, tienden a defender su tesis sobre la intencionalidad de las empresas que está presente en su estructura de toma de decisiones interna y también sobre la base explicativa del término analogía¹⁰⁴. Pero esta defensa presenta dos problemas más como señala acertadamente T. Donaldson y que conducen a la segunda y tercera crítica.

La segunda crítica tiene que ver con el propio concepto de *agente moral* que manejan, pues de su planteamiento parece desprenderse la idea de que la intención de una empresa no es la intención de sus accionistas o trabajadores. Este punto de vista parece mantener que cualquier cosa que pueda actuar intencionalmente es un agente y que cualquier cosa que es un agente es un agente moral. Irónicamente, Donaldson argumenta que, en tal caso, se podría utilizar su modo de argumentar para decir que los gatos o los ordenadores podrían, en cierto sentido, ser agentes morales, pues por ejemplo, el gato se comporta con la intención de comerse un ratón cuando lo persigue, y cualquier agente con intencionalidad es un agente moral. Esta crítica afecta directamente al planteamiento de French que sostiene su posición de la empresa como persona moral en el concepto de intencionalidad, no tanto al planteamiento de Goodpaster en tanto en cuanto sitúa la moralidad del agente en la racionalidad deliberativa que le permite elaborar razones o juicios morales.

La tercera crítica reside en una de las implicaciones, pues si se considera a las empresas, moralmente hablando, análogas a las personas, entonces las empresas deberían tener los derechos que ordinariamente tienen las personas. Pero aunque es plausible decir que las corporaciones deberían tener muchos de los derechos adscritos a las personas tales como el derecho a la propiedad, a entrar en acuerdos y obtener beneficios; no parece muy plausible que pudieran tener derecho a voto o beneficiarse de los servicios de la Seguridad Social, por poner dos ejemplos.

Según Donaldson es importante para poder desentrañar el problema de la moralidad de las acciones corporativas y poder responder a la pregunta de si las empresas pueden ser consideradas sujetos morales, conocer la concepción que de organización se posee, pues no existe una única forma de entender y explicar la empresa desde la teoría de la organización¹⁰⁵. Los tres modelos atendiendo al modo en que

¹⁰⁴ Cf. al respecto los trabajos de P. A. French y K.E. Goodpaster citados anteriormente.

¹⁰⁵ Cf. T. Donaldson, *Corporations and morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982; T. Donaldson, "Personalizing Corporate Ontology, The French Way" in H. Curtler (ed.), *Shame, Responsibility and the*

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

toman decisiones son los siguientes: empresa como agente racional, como proceso organizacional y como egoísmo político.

El *modelo de empresa como agente racional* asume que las acciones empresariales son resultado de un proceso unificado en el que un acto es escogido cuando parece que será maximizador de los valores de la empresa. En este sentido, el modelo sugiere que la toma de decisión es racional; las empresas auto-conscientemente intentan perseguir los valores tal y como lo hacen los seres humanos. De acuerdo con este modelo, la “mente” de la empresa podría consistir en la mente de sus altos ejecutivos y miembros del consejo de dirección, y se presupone que los ejecutivos y sus miembros son capaces de consultar unos con otros con el objetivo de llegar a una decisión.

El *modelo de la empresa como proceso organizacional* niega que las decisiones empresariales sean el resultado de procesos de toma de decisiones unitarios. Este modelo admite que existen normas y principios implícitas o tácitas que entran en funcionamiento cuando se tiene que tomar una decisión. Aquellas normas y principios que alcanzan a ser formalizados forman parte de lo que se conoce como normas de procedimiento estándar.

Por último, el *modelo de la empresa como egoísmo político* ve el proceso de toma de decisiones en términos de decisiones de trabajadores individuales y de los intereses que ellos persiguen dentro de ella. La analogía de tal comportamiento con el modo de comportarse los individuos en sociedad buscando encontrar sus intereses individuales en la sociedad, es la que da el nombre a este modelo.

La posición de Donaldson al respecto es que la empresa y sus procesos de toma de decisiones no pueden verse ni explicarse sólo desde uno de estos modelos. El comportamiento de las empresas en sus tomas de decisiones suele incluir elementos y características de los tres. Considera, por tanto, que las comprensiones de la empresa como exentas de valoración moral son cuanto menos incompletas. En este sentido la pregunta correcta no es si la empresa es un agente moral o no sino cuándo es moral y cuando no lo es.

Corporation, op.cit, pp. 99-111; T. Donaldson, *The Ethics of International Business*. New York: Oxford University Press, 1989. Para otras formas o metáforas de ver la organización empresarial G. Morgan, *Imágenes de la Organización*, op.cit. y S.P. Robbins, *Organization Theory: Structure, design and application*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1986, 2ª ed. 1987.

Pero antes, a mi juicio, es necesario definir qué se entiende por *agente moral* y también las condiciones bajo las cuales una empresa podrá ser considerada *agente moral*. Por agente moral se entenderá, en esta investigación, a todos aquellos sujetos que pueden considerar cursos de acción alternativos y justificar su elección con razones que pueden ser de diferente tipo: pragmáticas, éticas o morales. Es decir, sus acciones o decisiones no son meras respuestas a estímulos externos sino que pueden dar razones de por qué optaron por un curso de acción determinado y no por otro. En este sentido un agente moral llega a ser considerado como tal porque es un participante en la configuración de prácticas constitutivas de responsabilidad moral y porque es responsable tanto de las acciones u omisiones de acción como de los resultados de las mismas¹⁰⁶.

Las condiciones para que una empresa pueda ser considerada agente moral tienen que ver con el *proceso de toma de decisiones* que alberga¹⁰⁷. Un proceso de toma de decisiones que para ser calificado de *moral* deberá tener al menos dos elementos: (1) la capacidad para usar razones morales en la toma de decisiones y (2) la capacidad de que el proceso de toma de decisiones controle no sólo sus acciones empresariales manifiestas, sino también la estructura de políticas y reglas.

Desde esta posición, cuando se afirma que la empresa es un *agente moral* significa que la empresa no es una máquina que responde a los estímulos exteriores sin *razonar*. Por ejemplo, no responde a las exigencias o demandas de la opinión pública, las condiciones del mercado y los grupos de los consumidores sin reflexionar y deliberar sobre qué es lo que puede y debe hacer¹⁰⁸. Para ser considerado como agente moral, quien sea, debe tener razones para hacer lo que hace y algunas de esas razones deberán ser morales. Obviamente las empresas no son exactamente como las personas pero sí que tienen una estructura interna apropiada. La primera condición (1) es que exista una estructura interna mediante la cual el agente moral puede usar razones

¹⁰⁶ Cf. al respecto M.T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Barcelona, Paidós, 1992, pp.43ss; J.M. Fischer / M.S.J. Ravizza, *Responsibility and control. A theory of Moral Responsibility*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000, pp.208-210.

¹⁰⁷ Cf. al respecto del planteamiento de T. Donaldson, *Corporations and morality*, op.cit., pp.29-34; T. Donaldson, "Rights in the Global Market" in R.E. Freeman (ed.), *Business Ethics. The State of the art*, Oxford, Oxford University Press, 1991, pp.139-162. Para un interesante análisis sobre la propuesta de Donaldson E.M. Hartman, "Donaldson on Rights and Corporate Obligations" in R.E. Freeman (ed.), *Business Ethics. The State of the art*, op.cit., pp.163-172.

¹⁰⁸ La diferencia entre el ajustamiento de los animales y de las personas a su entorno será objeto de estudio en el siguiente apartado siguiendo el pensamiento de X.Zubiri y J.L.L. Aranguren (5.3.1).

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

morales para tomar sus decisiones. Pero esta condición no es suficiente porque el agente moral además es capaz de controlar la estructura de sus políticas y reglas (2).

La segunda condición se sustenta en que los seres humanos son responsables moralmente no sólo de sus acciones, sino también del mantenimiento de sus capacidades morales. Así la agencia moral empresarial implicará también el mantenimiento de las facultades morales corporativas, tales como ciertas políticas, reglas y procedimientos morales empresariales.

Si las corporaciones satisfacen estas dos condiciones entonces podrían ser calificadas de agentes morales, pero no como “actores o personas morales”. Es decir, por una parte, las empresas son *sujetos de responsabilidad moral* de pleno derecho y no simplemente como medios mediante los que se realiza la responsabilidad moral individual. Por otra parte, siguiendo a Donaldson, sería un error mantener que porque una empresa puede usar razones morales en sus tomas de decisiones, éstas poseen automáticamente *otras propiedades morales* tales como placeres, obligaciones humanas y derechos humanos¹⁰⁹.

Como se puede ver esta propuesta viene a afirmar que plantear la responsabilidad moral de las empresas, es decir considerar que las empresas son sujetos de la responsabilidad empresarial, es del todo pertinente, pero esto no significa que las empresas tengan que ser exactamente como las personas; por eso el concepto de agente moral permite situar a la empresa como sujeto de las decisiones y actuaciones de las mismas y salvar las distancias que tienen con respecto a las personas.

Desde esta posición intermedia se mantienen las tesis básicas defendidas por P. French y K.E. Goodpaster referentes a que las empresas actúan con intencionalidad y racionalmente dentro de la estructura de DIE y también en los procesos cognitivos internos, y puesto que sus acciones racionales afectan a otras personas, esas acciones pueden ser evaluadas desde un punto de vista moral. Así por ejemplo, si es inmoral que un individuo discrimine también lo es que lo haga una empresa.

Esta posición intermedia viene a construirse sobre los estudios de la empresa como sujeto de responsabilidad, pero subrayando la importancia que tienen las personas, los individuos que la componen en tales actuaciones. Desde este punto de vista se tiene que recuperar el papel central de las personas en las empresas, pues sino se

¹⁰⁹T. Donaldson, *Corporations and morality*, op.cit., p.30.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

puede caer en el error o permitir, entre otras cosas, la disolución de las responsabilidades individuales en la responsabilidad empresarial, dando lugar a situaciones de incertidumbre y de poca claridad a la hora de determinar *quién* es responsable de lo que sucede en las empresas. En esta línea, R.T. de George, afirma que la característica principal de la empresa como sujeto o agente moral, es que es un sujeto colectivo, cuyo proceso de toma de decisiones y de mantenimiento de las reglas morales en determinados sentidos es distinto al de las personas.

De George comparte con Donaldson la idea básica que mantiene que no se puede dar el salto de las personas a las empresas tal cual, para proyectar la responsabilidad moral, y propone un estudio de la estructura de las colectividades que ayude a clarificar qué tipo o clases de acciones se realizan en ellas o a través de ellas con el fin de poder evaluarlas moralmente.

Una primera característica de las colectividades, según este autor, es que ninguna empresa puede actuar a menos que lo haga a través de seres humanos, es decir, que sin individuos que hagan algo en su nombre no puede hacer nada¹¹⁰. En segundo lugar, cuando las personas actúan por su capacidad oficial como agentes de una empresa, en virtud de su rol o posición, tienen dentro de la empresa la autoridad que su papel les otorga, y no actúan por ellas mismas. En este sentido, es importante subrayar que este hecho no disuelve, difumina o elimina la responsabilidad individual, pues aunque actúen dentro de su papel son responsables también¹¹¹. En tercer lugar, el modo en que la responsabilidad es asignada y asumida dentro de una empresa depende de un número de factores, uno de ellos es la *estructura DIE*, pero no es el único. Esta estructura está creada y configurada por personas y estas personas podrían cambiarla para responder a las exigencias morales.

Estas tres características de las acciones colectivas muestran de modo bastante claro, a mi juicio, que cuando se pregunta por la responsabilidad moral de las empresas se puede afirmar que éstas son sujetos de responsabilidad moral, pero que existe

¹¹⁰ Cf. R.T. De George, "Corporations and morality" in H. Curtler (ed.), *Shame, responsibility and the corporation*, op.cit., p. 66; R.T. De George, *Business Ethics*, op.cit., p. 127.

¹¹¹ Cf. Respecto a la caracterización de la responsabilidad individual y la responsabilidad compartida así como acerca de su relación P.A. French, "Principles of responsibility, shame and the corporation" in H. Curtler (ed.), *Shame, responsibility and the corporation*, op.cit., pp.19-55; T. De George, "Corporations and morality" in H. Curtler (ed.), *Shame, responsibility and the corporation*, op.cit., pp. 66-67; M.J. Zimmerman, "Sharing responsibility" in P.A. French, *The spectrum of responsibility*, New York, St. Matins Press cop., 1991; P.A. French, *Collective and Corporate Responsibility*, Columbia University

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

siempre una responsabilidad compartida con la responsabilidad de los individuos que la configuran; individuos que tiene primacía sobre la estructura organizativa, por lo que se se podría hablar de las empresas como sujetos colectivos, puesto que son los individuos los sujetos últimos de responsabilidad moral. En este sentido, siempre las acciones que se llevan a cabo en las empresas son actuaciones realizadas por individuos que actúan ‘vicariamente’ por la organización.

Actuar vicariamente significa que una persona actúa en nombre de otra, por ejemplo un abogado, o a la inversa, que una entidad actúa a través de una persona. En este segundo caso la acción es interpretada como acción de la entidad. Con esta noción se puede entender que es imposible pensar una organización sin personas, es decir que las empresas no pueden actuar por sí mismas, siempre necesitan de personas. Personas que quizá adoptarán decisiones de actuación congruentes con sus principios y normas, pero que también puede no darse este caso, pues dentro de las empresas las decisiones que adopten se justificarán o estarán justificadas por el objetivo y procedimientos de la empresa y no con los suyos propios. Así pues, no se debe olvidar es que aunque las empresas son más que la suma de sus miembros individuales, sin individuos no habría corporación¹¹².

En mi opinión, las razones aportadas pueden considerarse de suficiente enjundia como para afirmar que la empresa más que sujeto de responsabilidad es *agente* de responsabilidad, puesto que las acciones de los individuos están organizativamente mediadas, es decir, que los seres humanos desarrollan juicios morales y buena parte de sus acciones a través de las organizaciones, pero son los sujetos y las personas de carne y hueso los que al final tendrán que responder de por qué, por ejemplo, la estructura organizativa diseñada de una empresa no contempla la igualdad en su propio seno. En definitiva, cualquier empresa debe ser considerada como un agente moral o sujeto colectivo capaz de racionalidad y de regirse por criterios morales; en este sentido tiene la responsabilidad de integrar en sus procedimientos de toma de decisión reglas que posibiliten la deliberación y la toma de decisiones atendiendo no sólo a criterios legales,

Press, New York, 1984.

¹¹² Cf. al respecto L. May, “Vicarious Agency and Corporate Responsibility” in P.A. French (ed.), *The spectrum of responsibility*, op.cit., pp.313-324; W.M. Hoffman, “What is necessary for corporate moral excellence?” in J. Drummond / B. Bain, *Managing Business Ethics. A reader on Business Ethics for Managers and Students*, op.cit., p.43.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

y sociales sino también morales. En este sentido se afirma la posibilidad de atribuir a la empresa no sólo una responsabilidad legal o social sino también moral.

En el caso que fallarán o estuvieran poco desarrolladas en la empresa alguna de sus dos capacidades morales, recuérdese que éstas eran la capacidad para *usar razones morales* y la capacidad para *configurar procesos de toma de decisión que controle tanto sus acciones como sus estructuras políticas y reglas*, se podría decir que tal empresa está poco sana o enferma, al igual que les sucede a las personas. Tales enfermedades si bien son peligrosas para la vida de las empresas lo cierto es que quienes más debieran protegerse de tales enfermedades morales corporativas son las sociedades. Un método para protegerse es presionarlas para que den satisfacción a las dos condiciones de la *agencia moral*.

En este sentido, se puede hablar de una interrelación y co-responsabilidad de todos los individuos o grupos de intereses que configuran la *empresa plural* para que tales empresas den satisfacción a las dos condiciones de su *agencia moral* y, por tanto, también a su *responsabilidad moral*. Y también una co-responsabilidad de todos los *stakeholders* por tratar de dar razón de una responsabilidad moral de la empresa. Pero de esta cuestión se ocupará el siguiente punto que trata de dar cuenta de los principales argumentos que apoyan o rechazan la existencia de una responsabilidad empresarial más allá de sus responsabilidades económicas y legales.

5.2.2. Argumentos sobre la responsabilidad social de la empresa

Un análisis detenido de los trabajos sobre la responsabilidad social empresarial muestra que en el debate y evolución de la RSE se encuentran numerosos argumentos a favor y en contra de la responsabilidad que presentan naturaleza temática distinta, pudiendo encontrar argumentos económicos, de administración y dirección de empresas, políticos, sociales, culturales, ético-morales. Aunque tras estos argumentos, tanto a favor como en contra, lo que se esconde, como señala Uyl en su libro titulado significativamente *Los nuevos cruzados. El debate de la responsabilidad social corporativa*, es una concepción o teoría distinta de la empresa. Por poner un ejemplo ambas posiciones, tanto aquellas que defienden la RSE como las que la rechazan, afirman que la búsqueda de beneficios económicos es un elemento de la RSE, pero

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

mientras unas posiciones llegan a afirmar que la RSE es igual a responsabilidad económica, convirtiéndola en el fin de la empresa, otras posiciones advierten de los peligros de tal igualación y de convertir la responsabilidad económica en el fin de la RSE y no en una parte o medio para alcanzar la RSE¹¹³.

En este sentido, a mi juicio, los diferentes argumentos que se pueden encontrar a favor y en contra de la RSE tienen el valor de ser piezas o elementos fundamentales de la justificación de un modelo de empresa determinado. Siguiendo los trabajos de Sohn y a Uyl se considera que tras los argumentos a favor y en contra de la RSE se está defendiendo dos modelos de empresa distintos¹¹⁴. El primer modelo, cuyo máximo exponente es M. Friedman, afirma que la empresa no tiene ninguna obligación más allá de obtener beneficios dentro de un contexto de libertad y competencia abierta. El segundo, que en la mayoría de los casos como se verá, se define en parte por oposición al primero mantiene que las empresas existen y actúan por el permiso de la sociedad y/o del estado para hacerlo.

El primer modelo que se denominará en este trabajo *modelo funcionalista de empresa* mantiene, en palabras de M. Friedman, que la consideración de la moralidad es un tema que no cabe plantear al hablar de la empresa. En este sentido, sostiene que no se pueden ofrecer ni existen guías o algún tipo de criterio para distinguir las exigencias legítimas o ilegítimas que la sociedad puede presentar a la empresa. Bajo este modelo de empresa se llega a afirmar que es el mercado el único encargado de “moralizar” la empresa.

La justificación de este modelo se apoya en los siguientes presupuestos. En primer lugar, es necesario evitar el monopolio del poder en la sociedad, para que ningún grupo pueda dominar al resto de la sociedad con una utilización exclusiva del mismo. La forma para evitar que el poder se concentre en pocas manos y que su utilización sea

¹¹³ Cf. J. R. Boatright, *Ethics and the conduct of Business*, op.cit.; A. B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit.; T. Donaldson, *Corporations and morality*, op.cit.; J.E. Post / W.C. Frederick / A. T. Lawrence / J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, op.cit.; S. García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, Madrid, Fundación Mapfre, 1982; G.A. Steiner, *Business and society*, op.cit.; K.E. Goodpaster, “The Concept of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp. 1-22; T.M. Jones, “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*, op.cit., pp. 59-67; S. Stone, *Where the Law Ends: The social control of corporate behaviour*, New York, Harper Colophon Books, 1975; J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., pp.96-102.

¹¹⁴ Cf. H.F. Sohn, “The social responsibility debate”, *Journal of Business Ethics*, vol.1, nº.2, 1982, pp.139-144; D.J.D. Uyl, *The new crusaders. The corporate Social responsibility Debate*, Bowling Green State University, Bowling Green, 1984.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

exclusiva consiste en crear una atmósfera de *conflicto vigoroso*, competencia entre los distintos grupos. La tarea del estado es la de velar porque ese espacio de competencia libre funcione, impidiendo concentraciones de poder y creaciones de monopolio mientras que la función de la empresa es la maximización del beneficio económico para sus propietarios. Así lo expresa M. Friedman:

*“En un sistema de propiedad privada de libre empresa, un ejecutivo, de cualquier organización, es el empleado de los dueños del negocio. Él es directamente responsable ante los propietarios. Esta responsabilidad consiste en llevar el negocio de acuerdo con los deseos de estos últimos. Estos deseos, generalmente, serán hacer cuanto más dinero sea posible conforme a las normas básicas de la sociedad, tanto las legales como las de la costumbre ética.”*¹¹⁵

Es decir, la función de la empresa es la búsqueda del beneficio o maximización del beneficio, siempre dentro de unas reglas, respetándolas, pero en ningún momento es función o parte de las funciones de la empresa la introducción de guías o criterios sociales. La empresa nunca debe ir más allá de estos requerimientos, según este modelo si una empresa adopta posturas o decisiones de responsabilidad social más allá de estas posiciones el beneficio económico se verá reducido y se atenta contra la propia idea de empresa. De este modo elocuente se pregunta Friedman acerca de lo que debe significar esa *responsabilidad social que va más allá del beneficio económico*:

“Por ejemplo, debe abstenerse de incrementar el precio de un producto para poder contribuir al objetivo social de evitar la inflación, incluso si el incremento de un precio fuera una de los principales intereses de la corporación. O bien, que debe aumentar los gastos para reducir la contaminación por encima de la cantidad sujeta a los intereses de la corporación o la que es requerida por la ley para contribuir al objetivo social de mejorar el medio ambiente. O bien, que a expensas del beneficio de la corporación, él deba contratar a desempleados conflictivos, en lugar de trabajadores cualificados para así contribuir al objetivo social de reducir la pobreza.

En cualquiera de estos casos, el ejecutivo corporativo estaría utilizando el dinero de otros por el interés social. En tanto que sus acciones de acuerdo con la "responsabilidad social" reduzcan las ganancias de los accionistas, el ejecutivo

¹¹⁵ M. Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits” in T.L. Beauchamp /

está haciendo uso del dinero de los accionistas. En tanto que sus acciones incrementen el precio para los clientes, está utilizando el dinero de éstos últimos. En tanto que sus acciones disminuyan los salarios de los empleados, el ejecutivo está utilizando el dinero de los trabajadores”¹¹⁶

Como se puede ver en este texto, además de considerar que el ámbito de la empresa es un ámbito donde no cabe la reflexión ética, mantiene que cualquier empresa que se implique o trate de solucionar cuestiones sociales está actuando fuera de sus funciones, y eso es negativo tanto para la supervivencia y legitimidad de su actividad, como para la sociedad, porque por una parte, la empresa no está preparada ni sabe cómo se solucionan los problemas o asuntos sociales y, por otra parte, en el caso de que lo haga quien se verá perjudicado serán los propietarios, los clientes, o los trabajadores.

Esto le lleva a afirmar también que los ejecutivos de la empresa, no pueden arrogarse el derecho de velar por el *bienestar* de la sociedad, pues no han sido elegidos por la sociedad. Y defender la postura contraria, supondría tratar de solucionar problemas por medio de procedimientos antidemocráticos lo que no se puede alcanzar por medios democráticos. Es decir, sería a su juicio una forma de permitir a las empresas que impusiesen tributos –para satisfacer necesidades o promocionar valores sociales- y que utilizasen los beneficios con propósitos “sociales” cuando no están elegidos democráticamente y el estado, configurado y elegido para tal fin, no es capaz o tiene dificultades para solucionarlos.¹¹⁷ Y todo esto, se exige cuando en realidad es la maximización del beneficio dentro de ciertas reglas el único principio que puede esgrimirse al hablar de responsabilidad.

De otro modo, afirma Friedman, se estaría socavando las propias condiciones que posibilitan la existencia de las empresas que es la del mercado libre ideal basado en la propiedad privada, donde ningún individuo puede coaccionar a otro, toda cooperación es voluntaria y todos los grupos en tal cooperación se benefician o no necesitan participar. Éste es el criterio que se deberá considerar al entrar en relación en la empresa, y que debe guiar la empresa, el hecho de obtener, maximizar, conseguir beneficios.

N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, op.cit., p. 56.

¹¹⁶ Ibid., pp. 56-57.

¹¹⁷ Ibid., p. 57.

En este sentido, este modelo funcionalista de empresa viene a afirmar que las consideraciones morales están excluidas del análisis de la empresa, pues es el criterio del beneficio económico el que llega a funcionar como *principio moral* que justifica las decisiones y acciones de las empresas. Es el mercado el único encargado de “moralizar” la empresa¹¹⁸.

Los supuestos en los que se apoya este modelo para negar la responsabilidad social de la empresa y reducirla al beneficio económico y al respeto de la legalidad vigente, se pueden exponer brevemente del siguiente modo:

1. Las empresas no son personas sino entidades jurídicas artificiales. No se les puede exigir responsabilidad moral a una empresa, sólo los individuos la tienen.
2. El ordenamiento jurídico es el que define detalladamente el papel del agente o fiduciario y hace responsables a los directivos de las empresas de los bienes cuya administración les confían los accionistas. La dirección de una empresa no puede arrogarse, en nombre de la moral, el derecho a administrar esos bienes según criterios que sean en parte extraeconómicos.
3. No se puede exigir de una empresa que lleve su responsabilidad al extremo de sacrificar los beneficios. La rentabilidad y la buena salud financiera han sido siempre y deben continuar siendo los “imperativos categóricos” de cualquier actividad empresarial.
4. Los directivos de las empresas no son representantes elegidos democráticamente por el pueblo, ni han sido ungidos ni designados como guardianes de la moralidad. En consecuencia, carecen del mandato social que una sociedad democrática tiene derecho a exigir a quienes pretenden fijar unas directrices éticas o sociales. Al mantener las motivaciones de la actuación de las empresas confinadas a lo económico, se mantiene también el poder de los directivos de las empresas dentro de su contexto adecuado.
5. El poder, la dimensión y la escala de actividades de las grandes empresas modernas (tanto nacionales como internacionales) son impresionantes. Sería

¹¹⁸ Cf. T. Carson, “Freidman’s Theory of Corporate Social Responsibility”, *Business and Professional Ethics Journal*, vol.12, nº1, pp.3-32; D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, 229-255; J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., pp.86-93.

socialmente peligroso liberar este poder, siquiera parcialmente, de la disciplina del mercado, en la que los propósitos morales son muy limitados y quizá inexistentes¹¹⁹.

6. No existe una necesidad de proyectar la responsabilidad moral al nivel empresarial, es suficiente con delimitar la responsabilidad y la ética de las personas que la componen. La ética empresarial depende, en última instancia de la honestidad e integridad de cada persona.
7. El concepto de responsabilidad moral o de conciencia moral empresarial parece que tiene la intención de sustituir o de socavar la importancia de la “mano invisible” del mercado y de la “mano visible del gobierno”¹²⁰. Las empresas siempre han tenido en cuenta los intereses de la sociedad en general en cuanto que las relaciones con los clientes y con el público suelen ser parte integrante de su proceso decisorio racional. Las señales emitidas por la sociedad a través de los mecanismos del mercado representan invariablemente los intereses de los grupos afectados por la actuación de las empresas, en definitiva, parece que la utilidad que tiene *añadir* a la racionalidad empresarial la racionalidad moral o social es nula o contraproducente para alcanzar la maximización de beneficios.
8. La empresa no posee ni los conocimientos ni las habilidades necesarias para encargarse de las actividades sociales. Las empresas están orientadas hacia la economía y la producción y no tienen habilidades sociales ni experiencia para tomar decisiones sociales¹²¹.

El segundo modelo, que se denominará en este trabajo, *modelo del permiso social* afirma como principio de legitimidad moral que es la sociedad la que determina la naturaleza y alcance de la obligación moral o responsabilidad. Es decir, a través de este modelo se puede criticar la visión economicista de la empresa que presenta el modelo *funcionalista* defendido por Friedman. Como ya se ha señalado, los enfoques que caen bajo este modelo se definen normalmente por oposición al modelo funcionalista, y se encuentran en sus filas no sólo muchos teóricos que han elaborado

¹¹⁹ Cf. K. Davis, “The case for and against Business Assumption of Social Responsibilities”, *Academy of Management Journal*, op.cit., pp. 320-322.

¹²⁰ Ibid., pp.312-322.

¹²¹ Cf. También para este argumento Ch.D., Stone, *Where the Law End*, op.cit., pp.77ss.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

argumentaciones de este principio, sino también unas distintas aproximaciones, por ejemplo desde perspectivas legales, sociales, éticas.

El rasgo distintivo común de quienes defienden este modelo de empresa, es que mantienen que el comportamiento corporativo es legítimo sólo si sirve al propósito social. Si las necesidades de la sociedad cambian, las corporaciones están obligadas a cambiar también. Se pueden clasificar las propuestas teóricas que se presentan bajo este modelo común en tres posiciones distintas que se pasan a describir brevemente, a saber, la teoría de la concesión social, la teoría del contrato social y las teorías de la ciudadanía¹²².

Las *teorías de la concesión social* afirman que todas las instituciones pueden verse como productos cuyo comportamiento es legitimado por las normas sociales de la sociedad de la cual emergen. Mantienen que la empresa para sobrevivir deberá atender las normas sociales y la legalidad vigente o las leyes económicas. El argumento de estos enfoques funciona del siguiente modo, las empresas son acuerdos voluntarios entre personas para llevar a cabo una actividad que tiene como objetivo producir un bien u ofrecer un servicio obteniendo beneficios económicos a cambio. Tal acuerdo voluntario y su finalidad sólo puede llevarse a cabo porque la sociedad les permite a tales personas realizarlo, por eso en el momento en que la sociedad percibe o comprueba que tal acuerdo viola alguna de sus normas o valores, ya sean culturales, legales, ecológicos, éticos, etcétera- le retirará la *licencia* o *permiso* para seguir operando. Por tanto, para la empresa, la RSE en gran medida es una cuestión relacionada con su supervivencia a corto, medio y largo plazo¹²³.

Las *teorías del contrato social*, por su parte, afirman que las obligaciones de la empresa hacia la sociedad se ven como fundamentados en este contrato social desde el momento en que se admite que las relaciones contractuales establecen obligaciones mutuas entre las partes contratantes. En este sentido se deben conocer y entender bien cómo se establece ese contrato y bajo que normas o principios, puesto que será en tal contrato donde se hallarán las normas contextuales y legales, pero también normas más

¹²² Cf. D.J.D. Uyl, *The new crusaders. The corporate Social responsibility Debate*, op.cit., pp. 8-13.

¹²³ Algunos trabajos significativos en esta línea son R.E. Freeman / D.R. JR. Gilbert, "Managing Stakeholder Relationships" in S.P. Sethi / C. M. Falbe (Eds.), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, op.cit., pp. 397-424; R.E. Freeman / Jr. D.R. Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1988; R.E. Freeman. / D.R.Jr.Gilbert / E. Hartman, "Values and The foundations of Strategic Management" in *Journal of Business Ethics*, vol. 7,

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

generales que apunten a criterios de validez respecto a los comportamientos empresariales que la empresa también tiene que cumplir como parte del contrato. Dicho en otras palabras, bajo esta teoría del contrato social se entiende que existen contratos implícitos y explícitos entre la empresa y la sociedad y que la extensión de la vigencia y de la validez de tales contratos debe ser examinada por la empresa puesto que de ellos se generan sus obligaciones y responsabilidades¹²⁴.

Las *teorías de la ciudadanía* que vienen a afirmar que las corporaciones son *ciudadanos* de una sociedad determinada y a la vez de una planetaria, además consideran que las empresas son grupos humanos que se proponen satisfacer necesidades humanas con calidad. En ese sentido de ciudadanos se entiende que como tales tienen que responder de sus acciones y de las consecuencias de las mismas en relación con los otros miembros de la *ciudadanía empresarial y económica*. De este modo, se exige que todos los afectados por las decisiones empresariales sean miembros y *ciudadanos económicos* y que también ellos tienen que participar como ciudadanos, es decir de modo significativo, en las decisiones empresariales. Bajo este enfoque se mantiene que las empresas están y deben estar interesadas en la satisfacción de los intereses de los afectados por las actividades empresariales, *ciudadanos económicos*, para poder legitimar su existencia¹²⁵.

En definitiva, se puede decir que a la pregunta de por qué las empresas tienen que ser consideradas como agentes responsables socialmente, entendiendo por social el respeto y promoción de normas sociales y morales, se pueden esgrimir importantes

1988, pp. 821-834.

¹²⁴ Cf. T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics", *Economics and Philosophy*, vol. 11, 1995, pp. 85-112; T. Donaldson / T. W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, vol. 19, 1994, pp. 252-284; T. Donaldson / T. W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, 1999; T. W. Dunfee / T. Donaldson, "Contractarian Business Ethics: Current Status and Next Steps" in *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, n.º. 2, 1995, pp. 173-186.

¹²⁵ Cf. al respecto A. Cortina, *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, op.cit., pp.97-132; A. Cortina, "Ciudadanía económica" en A. Guerra / M. Soares / M. Ricard y otros, *Una nueva política social y económica para Europa*, Madrid, Sistema, 1997, pp.31-53; A.B.Carroll, "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, n.º 100/101, 1998, pp. 1-7; S.A. Waddock / N. Smith, "Relationships: The real challenge of corporate global citizenship", *Business and Society Review*, vol. 105, n.º.1, 2000, pp.47-62; S.A. Waddock, "The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social Investing, Reputation, and Responsibility Audits", *Business and Society Review*, vol. 105, n.º. 3, 2000, pp. 323-345; special edition of *Business and Society Review* "Corporate Citizenship for the New Millenium", *Business and Society Review*, vol. 105, n.º. 1, 2000; D.J. Wood / J.M. Logsdon, "Theorizing business citizenship" in J. Andriof / M. McIntosh (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, London, Greenleaf Publishing, forthcoming, 2001; D.J. Wood / J.M. Logsdon, "Business citizenship: from

argumentos que respondan con contundencia a las posiciones funcionalistas. Dicho de otro modo, existen razones para afirmar que las empresas, como sujetos colectivos, son responsables no sólo del beneficio económico y del respeto a la normativa jurídico-administrativa vigente, sino también de las normas sociales bien desde una perspectiva convencional o bien desde una perspectiva postconvencional, y tales razones se apoyan en el argumento fundamental que afirma que *no se puede separar la argumentación y la realidad económica de la argumentación moral y la realidad ética*¹²⁶. Este argumento general, como se ha tratado de mostrar hasta el momento en esta tesis doctoral, se evidencia a través de las siguientes razones que subyacen a cualquier interpretación de la RSE que se sitúe bajo el influjo del modelo de empresa de permisividad social. Razones que se pueden expresar del siguiente modo:

1. Las empresas poseen *conciencia moral* en el sentido de que son sujetos colectivos o agentes morales. Las empresas, como ya se ha argumentado en el punto anterior, poseen intencionalidad y capacidad de decisión que se pone de manifiesto en la estructura de toma de decisiones de la empresa (DIE) y en las reglas que para la toma de decisión tienen establecida la empresa. Así pues la empresa en su conjunto a nivel *meso* u organizativo es responsable de las decisiones que adopta y desarrolla. La posesión de esta estructura organizacional le dota de la necesidad de *asumir la responsabilidad* por sus decisiones y por las consecuencias de éstas en cada uno de los ámbitos en los que opera o desarrolla su actividad¹²⁷. En palabras de A. Cortina:

*“Cualquier entidad cuyas decisiones tengan consecuencias sociales debe asumir su responsabilidad social y pública por ellas, cosa que ocurre claramente en el caso de las empresas, cuyas decisiones tienen inevitablemente repercusiones sociales y, por lo tanto, son responsables de ellas ante la sociedad a la que afectan”*¹²⁸.

En definitiva, las empresas son agentes morales que, al perseguir dentro de un ámbito de libertad su bien interno, generan consecuencias en la sociedad de las que

individuals to organizations”, *Business Ethics Quarterly*, fourthcoming, 2001.

¹²⁶ Cf. al respecto K.E. Goodpaster / J.B. Jr. Matthews, “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?”, *Harvard-Deusto Business Review*, op.cit., pp.5-18; K.E. Goodpaster, “The Concept of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp.1-22.

¹²⁷ Cf. A. Cortina, “Presupuestos éticos del quehacer empresarial” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.25-26.

¹²⁸ Ibid., pp.25-26, también al respecto P. Ulrich / C. Sarasin (eds.), *Facing public interest. The ethical challenge to Business policy and corporate Communications*, op.cit. Ver también Steinmann, H,

son responsables. En ese sentido, no sólo son responsables de la producción de un bien o servicio, de su venta y distribución y de respetar las normas jurídicas, sino también de las consecuencias sociales que se derivan de su actividad y que quizás no están recogidas en la legalidad vigente.

Existen numerosas prácticas empresariales que podrían servir como ilustración de este argumento, por ejemplo, las razones que llevaron a la empresa Endesa a iniciar el diálogo con sus *stakeholders* en caso de la Central Térmica de Andorra de Teruel fueron de carácter social, puesto que eran las consecuencias de deterioro ecológico y de desarrollo económico y social de las comarcas colindantes generadas ‘*en parte*’ por su actividad económica las que impulsaron a los *stakeholders* a iniciar una reclamación al respecto¹²⁹. Se ha subrayado *en parte* porque la *responsabilidad* de la empresa es compartida con la responsabilidad de otras instituciones, en este caso en concreto con las instituciones jurídico administrativas.

2. Las empresas en los sistemas económicos capitalistas se dirigen siguiendo tres imperativos de gestión y dirección empresarial: supervivencia, estabilidad y desarrollo del proyecto empresarial. En la búsqueda de estos tres imperativos lo que se debe alcanzar es la coordinación de los tres, lo cual llevará en algunos casos a tener que utilizar la *racionalidad prudencial* acerca de cuál de ellos tendrá que prevalecer en ciertos casos, siempre dentro de un marco más global en el que ninguno de ellos sea sacrificado en aras de los demás. A diferencia de la posición del enfoque *funcionalista*, bajo este enfoque del *permiso social* se entiende que no existe una oposición, en principio, entre la consecución de beneficios económicos y la asunción de RSE, más bien al contrario; puesto que los intereses económicos se verán a medio y largo plazo asegurados con una asunción de la RSE, como se ha mostrado en el capítulo segundo de esta tesis doctoral.
3. Las posiciones funcionalistas apuntan que es la responsabilidad económica y jurídico-administrativa o legal las únicas responsabilidades que tiene la empresa; principalmente porque consideran que las exigencias sociales se encuentran ya tipificadas y reflejadas en las responsabilidades jurídicas. Sin embargo, este

“Business Ethics in a modern society”, *EBS Review*, nº12., summer, 2001, pp.12-14

¹²⁹ Cf. al respecto D. García-Marzá / C. Ferrete / E. González, “Across-the-border Contamination. The Andorra Power Plant (Teruel): A Business Ethics Case”, *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp.261-271.

argumento es criticable por dos motivos, en primer lugar, porque equipara las normas sociales y morales a las normas legales. Como ya se ha explicado en esta tesis doctoral, estos tres tipos de normas o regulaciones del comportamiento humano se pueden distinguir si se realizan las siguientes preguntas: quién promulga la norma, quienes son los destinatarios, ante quién se responde, de qué tipo es la sanción y de quién se espera seguimiento u obediencia¹³⁰. En segundo lugar, porque tal equiparación implicaría afirmar que es moralmente correcta o válida toda norma que se encuentre juridificada, lo que equivaldría a caer en el error de confundir la moralidad vigente con la moralidad válida y, por tanto, a una disolución de lo moral en el derecho y una imposibilidad de criticar las actuaciones empresariales actuales¹³¹.

Así pues, aunque tiene razón Friedman cuando afirma que los directivos y la empresa como tal no han sido elegidos por medios políticos y democráticos, lo que no se puede negar es que existe una distinción entre lo *público*, que afecta a todos como ciudadanos, y lo *estatal*, que son cuestiones que sólo pueden recaer sobre las estructuras políticas establecidas. No cabe duda que el Estado y las estructuras políticas son y deben seguir siendo los principales mecanismos encargados de proteger los intereses públicos, al menos eso defienden la mayoría de los defensores de la RSE; pero también manifiestan que existe un marco social y moral que la empresa debe también respetar y que no puede verse sustituido por normas jurídicas que sustituyan los juicios morales de las empresas.

4. Estas tres razones anteriores permiten afirmar una cuarta, y es que no se pueden separar criterios económicos de los criterios sociales y morales cuando se habla de las empresas. Por ejemplo, como se vio en el apartado acerca del poder empresarial, como cualquier otra clase de poder, influye tanto cuando se ejerce como cuando no se ejerce. La decisión de la inacción y de no hacer valer la influencia de una empresa para defender criterios sociales, ecológicos, o económicos es en sí misma una decisión moral. Esto implica que gestionar y dirigir una empresa pensando que no existen criterios sociales o morales que la empresa debiera seguir, aboca a consecuencias sociales y empresariales indeseadas.

¹³⁰ Cf. al respecto apartado 1.1.1. de esta tesis doctoral.

¹³¹ Cf. sobre los peligros de esta disolución de lo moral en el derecho A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp.163ss.

Por ejemplo, las empresas que durante mucho tiempo han estado utilizando los recursos naturales *como sí* ningún tipo de reflexión moral tuviera cabida en la planificación y desarrollo del proyecto empresarial están empezando a cuestionarse ese modo de actuar; principalmente por dos motivos, el primero porque algunos de los recursos que son vitales para su *supervivencia, desarrollo y estabilidad* están empezando a ser escasos. Y, en segundo lugar, porque la crítica social es cada vez mayor con respecto a sus modos de actuar. Cabe señalar que ninguno de los enfoques que caen bajo el modelo de permisividad social proponen que se diluya la “disciplina de mercado”, como insinúa el *modelo funcionalista*, sino más bien que se explore ese espacio en el que el beneficio económico y el beneficio moral y social van de la mano¹³².

5. El *modelo funcionalista* también afirmaba que no es necesaria la reflexión acerca de la *responsabilidad moral empresarial* porque al fin y al cabo es suficiente pensar acerca de la *responsabilidad individual* de cada miembro de la empresa. Sin embargo, y como ya se analizó en el punto anterior al tratar el tema del sujeto de la responsabilidad empresarial, no se pueden igualar la responsabilidad individual y la colectiva; puesto que se pueden encontrar decisiones y actuaciones que lleva a cabo una empresa que algunos o muchos de sus miembros no aprueban pero que la realizan por falta de poder en la organización o porque la estructura de DIE y las reglas de procedimiento no le capacitan para modificar la decisión o cambiar el modo de actuación. Así pues no se puede decir que ‘una empresa’ es ética, honesta o íntegra porque los miembros de la misma lo son de modo individual.
6. Una de las críticas que se ha vertido sobre la RSE es que ésta parece exigir *imposibles* a la actividad empresarial. Sin embargo, esta es una falsa imagen de las propuestas de RSE porque lo que ofrece el pensamiento de la RSE son marcos desde los que cada empresa pueda *interpretar sus propias obligaciones*. Es decir, los contenidos y alcance de la RSE deberán ser interpretados desde la propia realidad

¹³² Cf. al respecto P. Ulrich, / T. Maak, “Integrative Business Ethics: A critical approach in St. Gallen” en L. Zsolnai (ed.), *The European difference. Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp.69-72; P.Ulrich / U. Thielemann, “How Do Managers Think about Market Economies and Morality? Empirical Enquires into Business-Ethical Thinking Patterns”, *Journal of Business Ethics*, 1993, vol.12. pp.879-898; D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *La rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp.238ss.

empresarial concreta; pero dentro de un marco procedimentalista integrativo explicitado en el capítulo segundo de esta tesis doctoral.

En definitiva, se puede afirmar que existe un patrón de referencia para la reflexión de la ética empresarial que está relacionado con el modo en que conjuga las razones *prudenciales*, *deontológicas* y *consecuencialistas* que tiene para actuar o diseñar estrategias de actuación dentro de un marco más amplio de búsqueda de diálogo y posterior consenso con sus *stakeholders moralmente legítimos*. Partiendo de este patrón o marco de referencia la empresa debería diseñar modelos de empresa donde su estructura de DIE y reglas para la toma de decisiones permitieran interpretar los contenidos concretos de la RSE y responsabilidad moral propia, de cada empresa. Es decir, se ofrece un marco procedimental que permita alcanzar siempre las mejores decisiones desde el punto de vista moral. En definitiva, desde este tipo de enfoques se mantiene que en sociedades plurales no se pueden ofrecer guías de conducta con contenidos acerca de la moralidad pero sí que es imprescindible un marco desde el cual reflexionar sobre ellos y dar respuestas concretas. La definición de un proceso y un vocabulario que sirva para diseñar un marco de este tipo es una de las tareas en las que está trabajando la hermenéutica crítica o ética empresarial integrativa dialógica.

7. Los *stakeholders* no son sólo variables económicas que se puedan tratar como medios o recursos, sino que poseen valor intrínseco y son fines en sí mismos en su relación con la empresa. Una defensa de la RSE desde este modelo de *permiso social* niega que el único interés que estos grupos presentan para el proceso decisorio de las empresas estribe en su condición de posibles compradores, vendedores, legisladores o boicoteadores. Muchos de los *stakeholders* quizá no desempeñen ninguno de estos papeles y los que sí los desempeñan quizá no dispongan de medios adecuados para hacer saber a la empresa el grado y tipo de interés que tienen en sus iniciativas, cuestiones éstas que se han visto ya en el capítulo cuarto de este trabajo, donde se vio cómo sería un factor innecesario reclamar o reflexionar sobre la responsabilidad moral o social de las empresas si los intereses individuales fueran coincidentes con el bien común. Pero, éste no es el caso, por lo que se hace necesario iniciar procesos de reflexión en las empresas sobre tales responsabilidades sociales y morales por el propio interés del largo plazo del proyecto empresarial.

8. La última de las razones apuntada por los detractores de la RSE tiene que ver con la propia práctica de la RSE y afirma que las empresas no tienen ni habilidades ni conocimientos para llevar a la práctica la RSE. Sin embargo, esta afirmación encuentra fácil contrarréplica pues hay buenos ejemplos que muestran que las empresas han utilizado sus recursos y conocimientos (habilidades y experiencia) al servicio de la resolución de problemas sociales y que, en ocasiones, incluso lo han hecho mejor que las administraciones públicas hablando en términos de eficiencia y eficacia¹³³.

A mi juicio, la posición del *permiso social* es capaz de mostrar cómo la racionalidad empresarial y la racionalidad social y moral se encuentran entretejidas y como es imposible separar completamente el ámbito de la ética y el de la empresa; es decir, que si la responsabilidad empresarial es la responsabilidad económica, está tendrá que situarse dentro de un marco más amplio y en relación con la responsabilidad social y moral que la *conciencia moral postconvencional* de nuestras sociedades han alcanzado. Así pues, la actuación de las empresas *debe responder* tanto de los objetivos que se fija como de los medios que utiliza para alcanzar tales objetivos y tal respuesta estará referida a los valores y normas no sólo legales y económicos sino también sociales y morales.

De este modo, ante la pregunta de por qué las empresas deben ser consideradas como agentes morales responsables se puede responder, entre otras razones, que porque es imposible separar el ámbito empresarial del ámbito social y moral. A continuación se tratará de dar cuenta de los ámbitos o esferas de responsabilidad y, como ya se ha señalado, esta tarea se llevará a cabo mediante la búsqueda de un marco que permita a cada empresa interpretar sus ámbitos de responsabilidad y el alcance de la misma.

5.2.3. Ámbitos de responsabilidad empresarial

Una forma que existe de pensar sobre las diferentes clases o ámbitos de responsabilidad que tienen las empresas es realizando un examen de los fines que se encuentran en la misma. Es decir, para indagar la respuesta a la pregunta *de qué es*

¹³³ Cf. K. Davis, “The case for and against Business Assumption of Social Responsibilities” in *Academy*

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

responsable la empresa, un modo de abordarla es acudiendo a los fines y objetivos propios de la empresa. R.T. De George ha expresado esta idea del siguiente modo:

*“Las responsabilidades de la empresa son una consecuencia de los fines para los que una empresa está configurada y de los intereses de aquellos que la poseen o trabajan en ella”*¹³⁴.

Como se puede ver en esta afirmación, se propone que sean los fines de las empresas los que permitirán saber qué clase o tipo de responsabilidad tiene la empresa en general, es decir qué ámbitos de responsabilidad le corresponden. A mi juicio, y siguiendo esta línea de pensamiento y los modelos de empresa plural y de permiso social de los que ha dado razón ya este trabajo, *la justificación de las responsabilidades de la empresa depende de cómo se entienda el papel y el objetivo de la empresa en relación con la sociedad*. Así pues, dependiendo de cómo se entienda la relación entre la empresa y la sociedad se podrán elaborar formulaciones diferentes de los ámbitos de responsabilidad y también se encontrarán propuestas normativas distintas de cómo se deben jerarquizar tales responsabilidades.

Para defender esta posición, en primer lugar, se considerará que las empresas son sistemas sociales abiertos que establecen una relación de interpenetración con la sociedad (a) y, en segundo lugar, se explicarán los dos modelos de esferas o ámbitos de la responsabilidad preponderantes en la literatura de la *Ética Empresarial* (b).

(a) La empresa como sistema socioeconómico

Los estudios teóricos sobre la empresa permiten entrever dos clases de definiciones empresariales. Una que hace referencia a un concepto de empresa como un sistema cerrado y restrictivo, y otro que la define como un sistema abierto y social¹³⁵.

Las definiciones de empresa como un sistema cerrado tienden a interpretar la finalidad de la empresa en función de la combinación de una serie de factores de producción que tiene como objetivo, es decir, como fin la maximización del beneficio.

of Management Journal, op.cit., p. 320.

¹³⁴ R.T. De George, “Corporations and morality” in H. Curtler (ed.), *Shame, responsibility and the corporation*, op.cit., p.69.

¹³⁵ Cf.al respecto S. García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, op.cit., 1982, pp.11-24; S. García Echevarría, *Introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Díaz de Santos, 1992, p. 12; G. Morgan, *Imágenes de la Organización*, op.cit., pp. 34ss; H. Mintzberg, *El poder en la organización*, Barcelona, Ariel, 1992, pp.313-343 y 393-416; H. Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, op.cit., pp.62-178 y 229-257.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Este tipo de interpretaciones reduce todas las relaciones de la empresa a la persecución de la finalidad de la rentabilidad de la empresa. Además presupone, tal interpretación, que el resto de organizaciones empresariales buscan también el mismo objetivo o finalidad y, por tanto, desarrollan el mismo tipo de comportamientos. Estas interpretaciones se apoyan fundamentalmente en dos tipos de supuestos, a saber: una concepción del ser humano como *homo economicus*, esto es, del ser humano como maximizador de utilidades, y en la existencia de entornos estables y homogéneos para la empresa¹³⁶.

La segunda postura interpreta la empresa como un sistema abierto; describe y concibe de modo más certero, a mi juicio, la realidad empresarial, pues es capaz de dar razón en su modelo teórico de la complejidad del entorno y también de sus agentes. La existencia de la organización se explica mediante las relaciones que establece con el entorno social. Su concepción antropológica va más allá del *homo economicus*, pues defiende y apunta que la empresa debe entenderse como un conjunto de “*elementos sociológicos, de relaciones y de poder, que implican tanto la consideración de la organización interna como la existencia de interdependencias con el entorno*”¹³⁷.

Dentro de las concepciones de empresas como sistemas abiertos se perfilan también dos explicaciones relacionadas. Una primera explicación está centrada todavía en criterios económicos para seleccionar y definir los elementos importantes de la empresa, pero que introduce ya un estudio de las implicaciones organizativas y de poder de la empresa. Constituye, pues, una interpretación de la empresa economicista pero atiende también a la dimensión sociológica del ser humano en lo que concierne a la estructuración de la organización interna de la empresa, así como a la existencia de unas estructuras de poder en la empresa. A este tipo pertenece el modelo *funcionalista* explicitado en el punto anterior.

La segunda explicación define la empresa como un sistema social y abierto, en el que “*los elementos económicos que definan la actividad combinatoria de la empresa se encuentran restringidos por las estructuras sociales internas y externas*”¹³⁸. Es decir,

¹³⁶ Cf. acerca del concepto de *homo economicus* y las implicaciones de esta concepción antropológica para la construcción de una Ética Empresarial J. Conill, “Ética del capitalismo” en *Claves de la razón práctica*, n.º.30, Marzo, 1993, pp.25-35; J. Conill, “De Adam Smith al ‘Imperialismo económico’” en *Claves de razón práctica*, op.cit., pp.52-56.

¹³⁷ S. García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, op.cit., p 12.

¹³⁸ *Ibid.*, p.13.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

la empresa no sólo esta definida por elementos económicos, sino que estos están definidos anteriormente por las elecciones, posibilidades y exigencias tanto en el nivel interno como en el externo de la empresa. Por tanto, es la interrelación entre la empresa con los diferentes sistemas, así como la incidencia de los grupos humanos en ella, lo que configura y define la empresa; en el sentido de los modelos de *permiso social* que se apuntaron en el punto anterior. Este tipo de definiciones es mucho más cercano a la realidad empresarial, aunque al mismo tiempo posee mayores dificultades operativas.

Esta segunda explicación de la interpretación de la empresa como sistema abierto, ha recibido el nombre de *sistema socioeconómico, es decir, sistema social y abierto*; y contempla como su propia definición muestra, una dimensión más “política”. Política en el sentido de que se entiende que es la empresa como organización la que tiene que definir los objetivos que pretende conseguir. Y tendrá que elaborar, organizar y planificar políticas empresariales con el fin de alcanzar tales objetivos. Esta dimensión política de la empresa está también interrelacionada con otras tres dimensiones, la social, la económica y la técnica de la empresa, pues para la elaboración de las políticas con vistas a alcanzar los fines propuestos estas dimensiones juegan también un papel fundamental.

Este modo de comprender la empresa pone de manifiesto que la empresa se encuentra en una relación de *interpenetración* con la sociedad, es decir, en una relación de *mutua influencia e interdependencia* con el sistema social. A continuación se trata con detalle esta compleja relación con el fin de poner en evidencia que también la dimensión moral es una dimensión de la organización y, por tanto, que es imposible separar como se señalaba anteriormente el ámbito de lo económico y empresarial del ámbito de lo moral¹³⁹.

El modo en el que incide la empresa en la sociedad a través de sus políticas y de su estructura no es “neutral”, pues en ocasiones utiliza el poder o la capacidad para generar cambios en sus entornos con fin de desarrollar sus políticas con vistas a alcanzar sus objetivos. No son pocas las empresas que invierten sus recursos tangibles o intangibles para obtener la fidelidad de los consumidores o para cambiar los gustos o percepciones sobre determinados temas. Por ejemplo, empresas que tienen como objetivo producir productos dermatológicos para recién nacidos y que ponen a

¹³⁹ Cf. D. García Marzá, *Ethik im Bankwesen. Eine Wirtschaftsethische*, St. Gallen, IWE, n.º.71, 1995.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

disposición de los hospitales a sus investigadores para que den charlas a las futuras madres. Con este tipo de políticas, quizás comportamientos que no se daban antes en el cuidado de los bebés comienzan a adoptarse como necesarios y cotidianos en la sociedad en la que se inician tales prácticas.

Pero la influencia es mutua pues también la sociedad y las modificaciones sociopolíticas inciden en las estructuras de poder y organizativas de la empresa¹⁴⁰. Así por ejemplo, los cambios en las normativas legales de un país inciden, por ejemplo, en los sistemas de producción que las empresas deben desarrollar, o también en el modo en que los diferentes grupos sociales pueden participar en ellas; a través del sistema administrativo-político de la sociedad se puede ver modificada una determinada estructura empresarial.

García Echevarría señala que existe cierto peligro, si no se tiene en cuenta que la mutua influencia existente entre la empresa y la sociedad puede y, de hecho, tiene repercusiones no sólo a corto sino también a largo plazo; y que tales repercusiones pueden generar cambios sociales que no se habían calculado al desarrollar ciertas normativas legales o fiscales sobre las empresas. Esta mutua influencia acarrea modificaciones en las dos direcciones en la estructura interna y externa de la empresa y también de la sociedad en el largo plazo¹⁴¹.

Esta incidencia mutua también puede ser de distinta *intensidad*. Es decir, que las modificaciones que se generan pueden ser mayores o menores dependiendo del tipo de cambios que sean. Esta idea, recuerda que la empresa como sistema abierto y social, tiene la capacidad de, y la posibilidad de, planificar y adoptar decisiones dentro de sus entornos. La empresa fija de forma autónoma la función objetivo, cuando dispone de capacidad “política” y de información “técnica”, “económica” y “legislativa”.

Este modo entender la empresa como un sistema en interpenetración con la sociedad, abierto y social implica considerar la *responsabilidad* que la empresa tiene como un componente vital para una *sociedad pluralista*. Es decir, una sociedad que busca dos cosas: en primer lugar, desarrollar instituciones económicas que busquen una integración de motivos económicos y sociales, y que respondan a la hora de fijar sus objetivos, en sus planificaciones y estructuras organizativas, a su propia autonomía

¹⁴⁰ Cf. al respecto el estudio de S. García Echevarría, *Empresa y orden económico*, Madrid, 1980; S. García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, op.cit., pp.28ss.

¹⁴¹ S. García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, op.cit., pp. 28-29.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

integrando al mismo tiempo los intereses de los grupos sociales. Y, en segundo lugar, que persiga un ordenamiento social y económico que de estabilidad y libertad a la sociedad y eficacia a la economía¹⁴².

Desde la *teoría de sistemas* la relación entre la empresa y la sociedad se ha identificado también como una relación de *interpenetración*. Concepto que servirá para aclarar, más si cabe, la posición que se mantiene en este trabajo de empresa como sistema social y abierto que posibilita delimitar de qué es responsable la empresa.

El estudio de L.E. Preston y J.E. Post permite, a mi juicio, explorar con detalle la interpenetración entre empresa y sociedad. Ellos aplican en sus estudios el conocimiento de la teoría de sistemas para tratar de explicar la relación existente entre ambas. Siguiendo los conocimientos sistémicos, estos autores afirman que existen tres modelos de relaciones sistémicas que representan cómo las gentes piensan las complejas y múltiples relaciones institucionales, a saber, sistemas colaterales, suprasistema dominante o sistemas de interpenetración¹⁴³. Un *sistema* se define por dos o más componentes o subsistemas que interactúan uno con otro. Estos componentes se encuentran separados de sus entornos más amplios por una frontera o límite. Teniendo en consideración este primer presupuesto, la teoría de sistemas habla de sistemas cerrados y abiertos que se pueden dar en la sociedad.

Los *sistemas cerrados* son aquellos sistemas que se auto-contienen completamente, no implican ningún tipo de interacción con el entorno y son descritos como sistemas “cerrados”. Aunque un sistema cerrado puro no existe en la realidad, es sólo una posibilidad teórica, el grado en que el sistema está cerrado o abierto aporta un punto de referencia para el análisis. Por su parte, los *sistemas abiertos* son aquellos sistemas en los que se transforman los elementos que proceden del entorno en resultados que se vuelven a introducir en el entorno. La frontera que existe entre los sistemas es la que filtra el tipo o clase de elementos de entrada que puede recibir el sistema desde el entorno y la clase de resultados que pueden ser descargados en él. Esta

¹⁴² Cf. al respecto A. Cortina, “Sobre Ética, Empresa y Estado de Bienestar” en A. Duato / A. Albarrán (eds.), *La empresa ante la crisis del Estado de Bienestar*, Madrid, Miraguano, 1999, pp.21-50; A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994, pp.35-50; S. García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, op.cit., pp. 65-68.

¹⁴³ Cf. L.E. Preston / J.E. Post., *Private Management and Public Policy. The Principle of public responsibility*, op.cit., pp.16ss.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

concepción de los sistemas es utilizada en diferentes áreas del saber como la física, la biología y las ciencias sociales¹⁴⁴.

Los sistemas sociales son invariablemente “abiertos” e implican el intercambio de elementos de entrada y de salida con el entorno. Algunos sistemas sociales individuales pueden ser más o menos abiertos, por ejemplo, una familia en una pequeña población alejada de las grandes ciudades y que además mantiene pocas relaciones con sus vecinos, podría considerarse como un sistema micro extremadamente cerrado. Mientras que, por ejemplo, una empresa multinacional es un sistema macro y muy abierto.

Y aunque todas las instituciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos o cerrados, las relaciones que se establecen entre sus elementos pueden ser de tres clases, como ya se ha mencionado. El *suprasistema colateral* es aquel sistema compuesto por numerosos sistemas, complejos y grandes, que no son más que los elementos del mismo y que no tienen porqué entrar en relación. Por otra parte, los *suprasistemas dominantes* son aquellos que una vez desarrollados, toman una existencia independiente y ejercen un grado de control sobre el resto de sus componentes internos. Por último, se dice que los *sistemas están inter-penetrados* cuando más de un sistema distinto, no totalmente contenido por ningún otro, está implicado en un acontecimiento o proceso único.

Esta idea proviene del pensamiento de T. Parsons sobre los sistemas sociales, que defiende que las instituciones (economía, política, familia, educación y religión) son los sistemas sobre los que está construida la sociedad y que la relación que existe entre tales instituciones es de interrelación. Cada una de ellas tiene un papel que jugar y una función distinta en el mantenimiento del orden social. La función de la institución económica, mantiene este autor, es producir y distribuir bienes y servicios, y crear riqueza. La legitimidad de cada institución se mantiene y proviene del grado de cumplimiento que cada institución alcanza¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Referencias clásicas acerca de la teoría general de sistemas son: K.E. Boulding, “Toward A General Theory of Growth”, *General Systems Yearbook*, vol. I, 1965,66-75; E. Nagel, *The structure of Science*, New York, Harcourt, Brace,1961; L. Von Bertalanffy, “An Outline of General System Theory”, *British Journal of Philosophical Science*, 1950, I, 134-165; L. Von Bertalanffy / A. Rappaport (eds.) *The General Systems Yearbook*, Ann Arbor, Mich.: Society for General Systems Research, 1965; F. K. Berrien, *General and Social Systems*, New Brunswick, N.J., Rutgers University Press, 1968.

¹⁴⁵ Cf. al respecto del pensamiento de T. Parsons sobre la sociedad, las instituciones que la conforman, sus funciones y su legitimidad en T. Parsons, *The structure of social action*, Glencoe, IL, Free Press,

De este modo, la empresa es una organización que pertenece al sistema económico pero al ser un sistema de interpenetración, su finalidad es una finalidad social. Bajo el modelo de sistemas de interpenetración, se asume que la sociedad en general existe como un sistema-macro, pero que las micro-organizaciones individuales también constituyen sistemas separables por ellos mismos, que ni están completamente controladas por el entorno social ni ellas lo controlan, caso de las organizaciones empresariales.

Así se entiende que la empresa y su entorno son partes de un sistema interactivo complejo. Y también que las acciones que se emprenden por parte de la organización pueden tener efectos importantes sobre el entorno y, al contrario, los resultados de las acciones de la organización son determinados parcialmente por los acontecimientos que se producen en el entorno. Estos resultados y los acontecimientos que contribuyen a ellos tienen un impacto mayor sobre la empresa como organización¹⁴⁶.

Para explicar el modo en que funcionan estos sistemas de interpenetración Preston y Post ponen el ejemplo de una empresa que decide perseguir un camino determinado de investigación y desarrollo tecnológico. La empresa toma la información necesaria del entorno respecto a recursos, comercialización, etcétera. La sociedad en general no controla de ningún modo consciente el desarrollo del objetivo marcado por la empresa. El proyecto de la empresa puede que esté sostenido en ideas muy triviales y que no tenga mucho éxito, o bien puede ser que sea lo contrario que dé lugar a una innovación comparable con el descubrimiento del automóvil o de la lámpara eléctrica. En el último caso, la empresa no sólo “intercambia” el producto resultante en una relación colateral con el resto de la sociedad. La introducción de una innovación por parte de las pequeñas unidades de los sistemas generan cambios dentro del sistema macro general¹⁴⁷.

Es esta habilidad de que un sistema puede cambiar la *estructura* de otro, y no sólo el volumen o el carácter de las entradas y resultados, lo que distingue al modelo de

1949; T. Parsons, *The social system*, Glencoe, IL, Free Press, 1951; T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, New York, The Free Press, 1960; J. Habermas, *Perfiles filosófico-políticos*, Madrid, Taurus-Santillana, 1984; reimpr. 2000, pp.205-222.

¹⁴⁶ Cf. al respecto de la mutua influencia y de los intercambios entre la organización y su entorno R.M. Cyert / J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*. Cambridge, Mass. Backwell Business, 1963, 2ªed. 3ª reimpr.1996.

¹⁴⁷ Para la tesis de la empresa y el papel del empresario como factor de innovación social J.A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia*, Barcelona, Folio, 1984.

sistemas de interpenetración de otros más simples como son el colateral o el de suprasistemas.

A mi juicio, el concepto de *interpenetración* parece ser el que de modo más preciso explica las relaciones que existen entre la empresa y sus entornos sociales. Este modelo permite reflexionar acerca de la posibilidad de considerar las diferencias potenciales, los conflictos y las compatibilidades entre los objetivos de las micro-organizaciones y aquellas de la sociedad en general. En este modelo se puede acomodar y explicar, por tanto, el conflicto posible y no separado de los objetivos sociales y económicos, como también, el proceso de ajuste o adaptación de objetivos económicos y sociales.

Dicho en términos de *stakeholders*, diferentes *stakeholders* pueden buscar influir en los objetivos que ha marcado la dirección o *management* de una empresa; y al mismo tiempo, ésta puede tomar en consideración tales *stakeholders* y buscar influir en sus propios intereses y objetivos. Ninguno de los dos sistemas controla completamente al otro, su relación se describe muy bien bajo términos de interpenetración.

Desde mi punto de vista y como conclusión acerca de la posición que de la relación empresa y sociedad se mantiene en el presente trabajo, se puede afirmar que la empresa es una organización que pertenece a un sistema social y abierto con relaciones de interpenetración con diferentes sistemas. En este sentido, se hace hincapié en la idea de interdependencia que tiene la empresa con los demás y cómo su sentido o finalidad está *integrado* en diferentes sistemas, y no en la especialización funcional de estas tal y como defienden posturas de empresa funcionalistas o de economía clásica o neoclásica¹⁴⁸. Con esto se apoya la idea de que las empresas deberían ser responsables socialmente porque ellas existen y operan en un entorno compartido. Dicho con otras palabras, la empresa ésta configurada por diversos ámbitos y todos ellos están interrelacionados (social –político y cultural-, medioambiental y económico). Estos ámbitos, aunque posean cierta autonomía, están interconectados y las instituciones que configuran la sociedad tienen, pues, que responder a todos los dominios en mayor o menor grado.

¹⁴⁸ La corriente de pensamiento neoclásica entiende la sociedad como dividida en diversos dominios tales como el ámbito económico, político y sociocultural. En esta sociedad el papel de la empresa puede ser visto como puramente económico y la responsabilidad de la empresa estaría limitada a este objetivo económico. Cf. al respecto W.J. Barber, *Historia del pensamiento económico*, op.cit., pp.19-110 y 155-210; P. Schwartz, *La 'nueva economía política' de John Stuart Mill*, op.cit.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Como propuesta práctica, el concepto de empresa de Saint Gallen refleja estas relaciones explicando la empresa como una *institución cuasi-pública*, como *institución corporativa* en el sentido de que dentro de este modelo de empresa pueden integrarse los distintos subsistemas como el conjunto de componentes del entorno. Dentro de este marco, se espera de la empresa que cree valores de distinta clase de acuerdo con las distintas necesidades sociales y está obligada, según esta perspectiva, a ser responsable y a rendir cuentas no sólo a sus accionistas, sino al público en general (que se sitúa en los medios ecológico, económico y social) como el modo de *legitimarse públicamente*¹⁴⁹. Sin embargo, el modo en que los ámbitos de responsabilidad se relacionan, es decir, de qué modo las esferas de las que la empresa es responsable se jerarquizan en la definición de la responsabilidad empresarial, no presenta en la literatura empresarial una única interpretación, tarea que ocupa a este trabajo seguidamente.

(b) Dos modelos interpretativos de los ámbitos de responsabilidad

Una vez aceptada la interpretación de la empresa como una institución social, abierta, en interrelación y mutua influencia y penetración con otros sistemas y, como consecuencia, que la empresa debe responder a estos sistemas también, la pregunta por *los ámbitos de responsabilidad de la empresa* parece sencilla de responder. De acuerdo con estas interpretaciones los ámbitos de *responsabilidad empresarial* serán los ámbitos económico, ecológico y social (político y sociocultural). Cada uno de estos sistemas tiene cierta autonomía, lo que significa que ninguno puede ser instrumentalizado completamente a favor de otro ámbito. Esta distinción, aunque válida analíticamente, no debe conducir a olvidar que son entidades entrelazadas y en ocasiones también solapadas.

En un intento de mostrar y servir de guía a las empresas acerca del modo en que deberían responder a los distintos ámbitos de los que son responsables se pueden encontrar, en la literatura de las disciplinas de *Ética Empresarial (Business Ethics)* y en la sociología y administración de empresas (*Business & Society*), numerosos estudios

¹⁴⁹ Cf. al respecto, E. Ulrich, *La empresa como sistema social-productivo*, Madrid, 1970; P. Ulrich, "Business in the nineties: facing public interest" in P. Ulrich / C. Sarasin (eds.), *Facing public interest. The ethical challenge to Business policy and corporate Communications*, op.cit., p.2; P. Ulrich, "¿Economía de mercado libre o social?", *Erasmus*, Vol.1, nº2, 1999, pp.143-152 también S. García Echevarría, *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit., pp.128-129.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

que tratan de explicar qué se puede incluir dentro de estos dominios como parte de la *responsabilidad empresarial* y el modo en que la empresa debe jerarquizar estos deberes u obligaciones.

El estudio de las diferentes propuestas realizadas muestra la existencia de dos modelos distintos de entender la relación de estos ámbitos y su jerarquización. El primer modelo interpretativo responde a una visión de la empresa como institución económica, situando el ámbito de responsabilidad económico como el prioritario y primero al que la empresa debe responder. Según esta posición, sólo tras la satisfacción de éste la empresa puede empezar a satisfacer las obligaciones derivadas de los siguientes ámbitos de responsabilidad. El máximo representante de este modelo es A.B. Carroll quien en 1979 publicó un trabajo que ha venido a convertirse en clásico en el tema¹⁵⁰. El segundo modo de entender los ámbitos de la responsabilidad es aquel que considera que la empresa es una organización social y que las obligaciones derivadas de su responsabilidad social incluyen las obligaciones económicas, de tal suerte que es imposible separarlas por completo. Argumenta que la responsabilidad en el ámbito social está por delante de la responsabilidad económica, en el sentido de que la primera determina la consecución y la forma de la segunda; se puede decir que el modelo responde a una concepción *integrativa* de empresa. La elaboración de este modelo ha sido realizado por D.J. Wood y Y-C. Kang¹⁵¹. A continuación se explican estos dos modelos de interpretación.

El *modelo de interpretación de los ámbitos de responsabilidad empresarial de Carroll* se caracteriza por considerar que la consecución de los benéficos económicos debe darse en primer lugar, es decir, que la relación que establece los dominios de responsabilidad es jerárquico y que sin la consecución de uno de los ámbitos no se puede dar la del siguiente.

Carroll se pregunta si existen áreas definidas en las cuáles cualquier empresa es responsable y contesta que sí que existen, y que éstas son bastante equivalentes a las

¹⁵⁰ Cf. A. B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 497-505 y A. B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit., pp. 32-37.

¹⁵¹ Y-C. Kang / D.J. Wood, "Before profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down" in D. Collins /D. Nigh, *Proceedings of the Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, Vienna, Austria, 1995, pp.408-418; Y-C. Kang, *Before-profit social responsibility, Stakeholder management, and just enterprise system*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh, Katz Graduate School of Business, Doctoral dissertation, 1995.

expectativas que la sociedad ha transformado en aspectos legales del contrato social¹⁵². Sin embargo, a su juicio, la responsabilidad social va más allá de “atenerse a la ley simplemente”, y propone que podría definirse como “tomar en consideración seriamente el impacto de las acciones de la compañía en la sociedad”. En su modelo de RSE sitúa siempre, incluso en sus últimos trabajos, la responsabilidad económica como la más importante. Los elementos de su propuesta fueron analizados ya en este trabajo¹⁵³, baste recordar que incluye cuatro ámbitos de responsabilidad a saber: económico, legal, ético y discrecional, que se pueden definir en un momento del tiempo determinado. Es decir, la RSE según este autor es contextual.

Afirma Carroll que aunque los diferentes ámbitos de responsabilidad que propone han sido formulados por separado no son excluyentes mutuamente y permiten la ventaja de ayudar al directivo a ver los diferentes tipos de obligaciones al mismo tiempo que la constante interacción, dinamización y tensión entre ellos. Según él, las tensiones más importantes siempre se establecen entre las responsabilidades económicas y cada una de las demás responsabilidades¹⁵⁴.

Una perspectiva de la RSE, a su modo de ver, debería reconocer estas tensiones como realidades de la organización pero debería centrarse sobre el total de la pirámide, como un todo unificado. Por tanto debería ser capaz de ilustrar que la empresa debe abordar un cumplimiento simultáneo de todas las responsabilidades con respecto a todos sus componentes en sus decisiones, acciones y programas. En forma de ecuación Carroll lo expresa del siguiente modo:

$$\text{R. ECONÓMICAS} + \text{R. LEGALES} + \text{R. ÉTICAS} + \text{R. DISCRECIONALES} = \text{RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA}$$

A mi juicio, este modelo de interpretación considera que la empresa es una organización abierta e interpenetrada, en el momento de definir los ámbitos y las responsabilidades empresariales pero asumen unas expectativas equivalentes para las instituciones y las organizaciones. Esto les conduce a no distinguir apropiadamente las

¹⁵² Cf. A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, op.cit., p. 37.

¹⁵³ Ver apartado 5.1.3. del presente capítulo y J.M. Lozano, *Ética y empresa*, op.cit., pp. 107-112.

¹⁵⁴ Cf. A. B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, op.cit., p. 500.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

funciones y legitimidad de la economía (institución) de las de la empresa (organización o institución social). De este modo se podría decir que este modelo de interpretación no refleja que las empresas como tales no sólo tienen que satisfacer las expectativas de una institución, sino que tienen que satisfacer las expectativas de todas las instituciones que conforman la sociedad. Además, bajo este modelo las responsabilidades éticas quedan subsumidas por las responsabilidades sociales debido, a mi juicio, a que no se produce una distinción entre ética y moral, es decir, entre las normas vigentes socialmente y las normas válidas o morales. En definitiva el concepto de responsabilidad ética que maneja este modelo es convencional. Las deficiencias de esta propuesta son superadas, desde mi punto de vista, por el modelo interpretativo de ofrecen Kang y Wood porque explican mejor esta relación.

A mi juicio, siguiendo la tesis de Y-C Kang y D.J. Wood¹⁵⁵, es posible y necesario considerar un modelo o concepción de la *responsabilidad empresarial* que atienda a todos los ámbitos de los que una organización o institución social debe ser considerada responsable. Esto lleva a un modelo de responsabilidad social que es anterior al de la responsabilidad económica. Kang y Wood expresan esta tesis con las siguientes palabras:

“El concepto no niega la motivación del beneficio económico de la dirección o la importancia de la actuación económica para la supervivencia de la empresa. Lo que enfatiza, sin embargo, es que los beneficios económicos que son generados sin un cumplimiento de las responsabilidades sociales y morales no son justificables y que tales empresas pueden ser, justamente, sujetas a mecanismos de control social externos”¹⁵⁶.

Las ideas antes expuestas del modelo de *sistemas interpenetrados, abiertos y sociales* ayudan a entender que si se trata de llevar el modelo de Carroll hasta el extremo se podría llegar a decir que “si una empresa no consigue beneficios económicos entonces no tiene por que ser responsable en su comportamiento”, puesto que trata a la responsabilidad económica como condición de posibilidad de la responsabilidad

¹⁵⁵ Y-C. Kang / D.J. Wood, “Before profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down” in D. Collins /D. Nigh, *Proceedings of the Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, op.cit., pp.408-418; Y-C. Kang, *Before-profit social responsibility, Stakeholder management, and just enterprise system*. op.cit.

¹⁵⁶ Y-C. Kang / D.J. Wood, “Before profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down” in D. Collins /D. Nigh, *Proceedings of the Annual Meeting of the International Association for*

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

social¹⁵⁷. Sin embargo, pocas serían las personas que suscribirían tal afirmación como deseable o exigible. Por tanto es necesario profundizar más en la lógica de los conceptos mencionados para saber a qué se hace referencia al hablar de legitimidad institucional y de supervivencia organizacional¹⁵⁸. En este sentido, si bien es cierto que se necesita del beneficio económico como medio para los fines empresariales y que éstos forman parte de la legitimidad de la empresa, estos no constituyen ni son la finalidad de la misma como ya se argumentó en el capítulo segundo de esta tesis doctoral¹⁵⁹.

Según el modelo interpretativo de la *responsabilidad empresarial* de Kang y Wood, la relación que se establece entre las diferentes instituciones es de tal forma que, aunque se considera que existe una relación estrecha entre ellas, ninguna de ellas puede ser instrumentalizada por las demás y además es posible y conveniente distinguir entre organización e institución. Tal y como se viene defendiendo a lo largo de esta tesis doctoral. Es decir, por una parte, las funciones de las instituciones sociales no se pueden elegir totalmente, sino que se solapan muchas veces, están entremezcladas; y, por otra parte, las instituciones y las organizaciones *no* son equivalentes. Una institución puede ser servida por distintas organizaciones y una sola organización puede realizar las funciones de múltiples instituciones como, por ejemplo, sucede con las empresas cuando estas realizan también la formación continuada de sus trabajadores.

En este sentido, la *legitimidad de las empresas como organización depende del grado en el que cumple o da satisfacción a sus funciones que están en función de las instituciones*. Por tanto, no se puede decir que la primera de las responsabilidades, y menos aún afirmar que es la única, es la responsabilidad económica, pues con ello se negarían las múltiples funciones que le corresponden a la empresa como organización dentro de un sistema ínter-penetrado de instituciones. En palabras de A. Cortina:

Business and Society, op.cit., p.412.

¹⁵⁷ T. Parsons, "An approach to Psychological Theory in Terms of the Theory of Action" in S. Koch (ed.) *Psychology: A Study of Science*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1959, vol.III, p. 649. Ver también T. Parsons, "A paradigm for the Análisis of Social Systems and Change", in N.J. Demerath / R.A. Peterson (eds.), *System, Change, and Conflict*, New York, The Free Press, 1967, pp.189-212; L.E. Preston / J.E. Post., *Private Management and Public Policy. The Principle of public responsibility*, op.cit.; S. García Echevarría, *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, op.cit.; S. García Echevarría, *Introducción a la economía de la empresa*, op.cit.

¹⁵⁸ Para analizar estos aspectos este trabajo se basa especialmente en los trabajos de S.L. Wartick / D.J. Wood, *International Business & Society*, Malden MA: Blackell, 1998; D.J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited" in *Academy of Management Review*, op.cit., pp.691-718; D.J. Wood, *Business and Society*, 1990, 2ª ed. 1994. New York, NY.: HarperCollins.

¹⁵⁹ Cf. A. Cortina/ J. Conill / A. Domingo/ D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994, pp. 22-23.

Capítulo 5

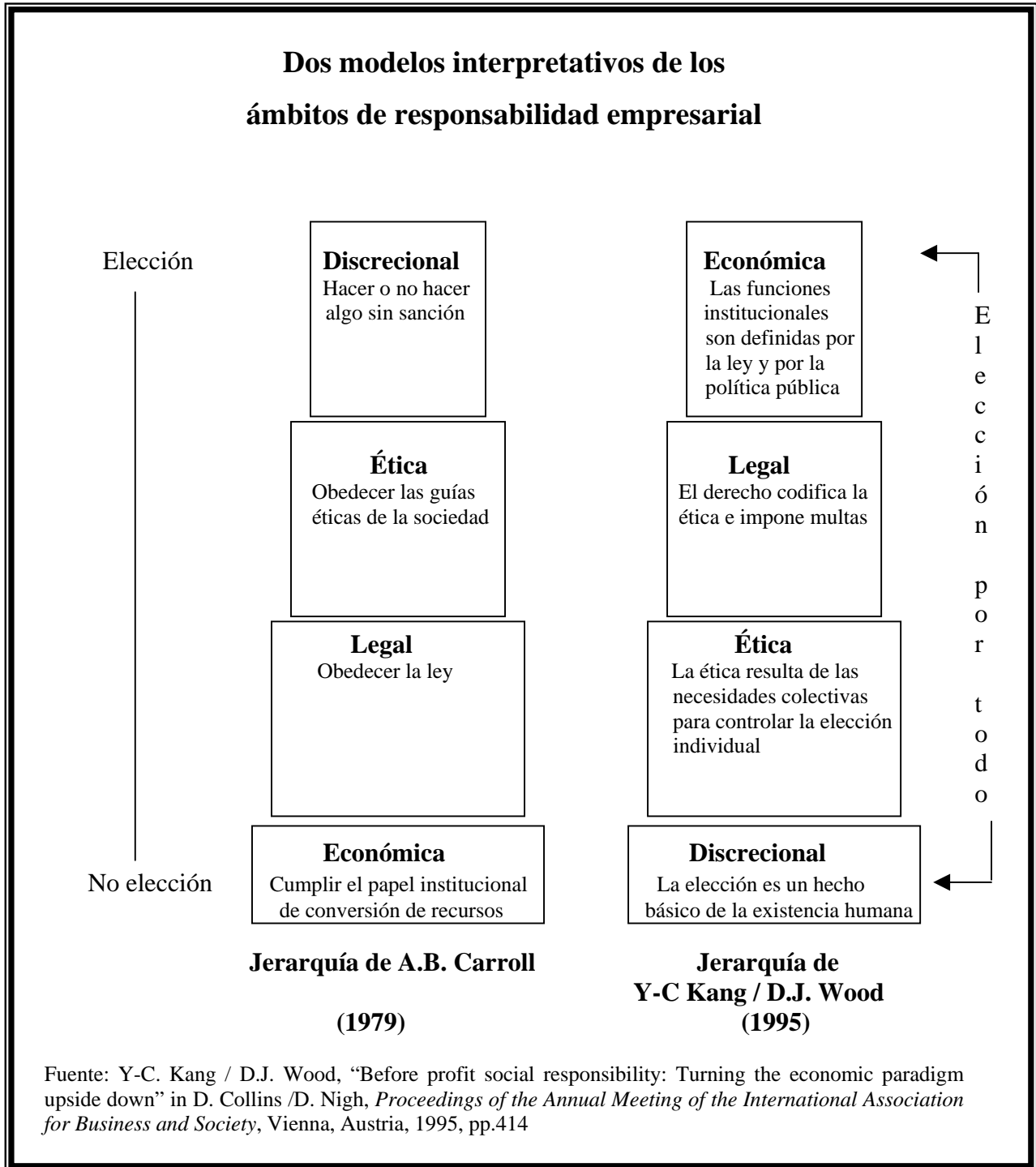
De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

*“A diferencia de las personas, cuya existencia no necesita legitimación, las organizaciones han de proporcionar unos bienes a la sociedad para ser aceptados por ella. Y, lógicamente, en el caso de que no los produzcan, la sociedad tiene derecho a reclamárselos y, por último, a deslegitimarlas”*¹⁶⁰

Así las empresas tienen distintas responsabilidades frente a las distintas instituciones interpenetradas que configuran la sociedad. Y, por tanto, el modelo de jerarquía de ámbitos de responsabilidad expresado por A.B. Carroll en 1979 y que han seguido manteniendo los diferentes modelos de *responsabilidad empresarial* tendría que ser “invertido” según la propuesta de Kang y Wood¹⁶¹. Gráficamente éste sería el resultado:

¹⁶⁰ Ibid., pp. 22-23.

¹⁶¹ Esta es la tesis que fue desarrollada en 1995 por Y-C. Kang / D.J. Wood, “Before profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down” in D. Collins /D. Nigh (eds.), *Proceedings of the Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, op.cit., pp.408-418; Y-C. Kang, *Before-profit social responsibility, Stakeholder management, and just enterprise system*, op.cit.



Según el modelo de interpretación de estos autores sobre los ámbitos de responsabilidad de la empresa y de la relación que se establece entre ellos, la *elección* moral individual y organizativa constituye la base de todas las actividades humanas. Es decir, que las decisiones y deliberaciones que se realizan por las personas o individuos y

por las empresas frente a las distintas posibilidades de acción constituyen el sustrato sobre el que poder interpretar los ámbitos de responsabilidad en la empresa. En este modelo se revisan las categorías de la responsabilidad social de la empresa expresadas en el modelo de Carroll y se muestra cómo las relaciones que establece tal modelo entre las responsabilidades éticas, legales y discrecionales son simplistas, puesto que no sólo sitúan la responsabilidad económica en la base de la responsabilidad empresarial, como primera responsabilidad sin la cual las demás no se podrán desarrollar, sino que además consideran que la empresa no tiene elección o libertad para definir de qué modo y cómo llevar a cabo esa responsabilidad económica, es decir, niegan o separan tajantemente la vinculación, que de hecho existe, entre ética y economía.

Por su parte, la idea fundamental que defiende el segundo modelo de interpretación, el de Kang y Wood, es que los ámbitos de responsabilidad están definidos, en primer lugar, por las responsabilidades morales de los directivos como individuos para realizar elecciones éticas o morales, seguidas de las obligaciones de la empresa de obedecer las normas sociales y legales, y que dependiendo de cómo éstas se definan en cada empresa se configurarán los contenidos de las demás responsabilidades¹⁶². Mantiene este modelo que las responsabilidades económicas no pueden reemplazar a las responsabilidades éticas y organizacionales de la empresa, sino que están entrelazadas, inseparablemente por los momentos de elección. Ésta es la diferencia fundamental que se encuentra entre los dos paradigmas. Este modelo explica que primero se dan las decisiones y, por tanto, se satisfacen las responsabilidades en los ámbitos éticos y sociales y, posteriormente, las económicas.

Desde mi punto de vista, con este modelo se pueden ver de modo mucho más nítido los tres niveles de análisis que permiten distinguir las relaciones que se establecen en las empresas y que fueron expuestos en esta tesis doctoral en el apartado 2.4. Estos tres niveles son, la empresa como una colección de individuos (relación individuo-sociedad), la empresa como una entidad organizacional (organización – sociedad) y la empresa como un miembro de la institución de los negocios (institución – sociedad). En

¹⁶² La responsabilidad discrecional es definida en términos de la habilidad y las posibilidades formales que poseen los miembros de la organización para tomar decisiones y la obligación que tienen de hacerlo dentro de las reglas o parámetros éticos. Ver D.J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited" in *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 691-718.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

cada uno de estos niveles se producen elecciones que repercutirán o condicionan el modo en que la empresa define el tipo de responsabilidades que tiene en cada ámbito¹⁶³.

En el nivel individual, los responsables de las tomas de decisiones se dibujan como agentes morales de la empresa y al mismo tiempo como miembro de la sociedad. Estos agentes asumen las responsabilidades morales para alcanzar los estándares morales de la sociedad. Las responsabilidades morales individuales son de hecho una de las responsabilidades más discutidas. En el nivel organizacional, las empresas tienen la responsabilidad de obedecer las normas sociales y legales en las relaciones que mantienen en sus negocios y de guiarse por criterios morales en sus decisiones tal y como se analizó al tratar el tema del sujeto de la responsabilidad empresarial. Las empresas tienen esa responsabilidad porque operan en relación con otros individuos y organizaciones en una red social. En el nivel institucional las empresas, como miembros de la institución económica, también tienen una responsabilidad económica primaria. Como institución, los negocios son responsables primariamente de la organización y consecución o alcance de la conversión de los recursos o productos y de la distribución de bienes y servicios de un modo eficiente. Esta eficiencia institucional puede o no puede apoyar la supervivencia o rentabilidad de una empresa en particular.

El *contenido* de la *responsabilidad empresarial* que se dibuja en cada nivel permite que la respuesta sea adecuada al grado de complejidad de la sociedad. Los diferentes estudios apuntan los siguientes contenidos en los ámbitos social, ecológico y económico:

En el *ámbito social* se combinan aspectos *políticos* y *socioculturales*. En este sentido la responsabilidad social se refiere a todos aquellos aspectos de los que la empresa es responsable en los subsistemas políticos y culturales de su sociedad. Puntos importantes son, por ejemplo:

- El respeto al espíritu y a la letra de la ley y regulaciones
- El respeto a las costumbres sociales y a la herencia cultural
- El compromiso selectivo con la vida cultural y política

¹⁶³ Cf. al respecto apartado 2.4. y para la relación entre niveles de análisis e interpretación de la responsabilidad empresarial ver Ibid., pp.694-699.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

En este ámbito se requiere de la empresa que respete las leyes y normas sociales que esa sociedad concreta posee y que, en la medida de lo posible se comprometa a mejorar esa sociedad.

El *ámbito medioambiental* tiene que ver tanto con el consumo de recursos naturales como de carga al entorno, puesto que cualquier decisión de la empresa y cualquier acción está relacionada directa o indirectamente con el entorno en estos dos términos. El aspecto fundamental en este ámbito lo constituye el:

- El respeto del entorno natural atendiendo al concepto de “desarrollo sostenible”.

En este sentido una posición responsable respecto al entorno natural puede adoptar la forma de “sostenibilidad” tal y como lo define el Comité Mundial sobre Desarrollo y Medioambiente en 1987, es decir, como la “satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones satisfagan sus propias necesidades”. Este principio ha tomado forma real en la búsqueda de un menor consumo de recursos naturales y una menor carga al entorno de los desechos o desperdicios generados por las empresas.

El *ámbito económico* incluye muchas cuestiones que tienen que ver con el objetivo económico de la empresa, y su contenido implica no sólo aspectos productivos sino también distributivos; aspectos que además están interrelacionados¹⁶⁴. Es decir, tanto los aspectos de producción como de distribución son relevantes para comprender los puntos que se listan a continuación como pertenecientes a este ámbito y que en su orden no pretenden prioridad:

- Obtener / maximizar beneficio:
 - o En el corto plazo
 - o En el largo plazo
- Mejorar la productividad:
 - o Calidad de los factores de producción
 - o Calidad de los procesos de producción
 - o Calidad de los productos y servicios
- Preservar / incrementar la riqueza de los propietarios / inversores
- Respetar a los proveedores
- Respeto a los empleados:

¹⁶⁴ Cf. G. Enderle, “Verteilung”, in G. Enderle/ K. Homann / M. Honecker / W. Kerber / H. Steinmann (Hg.) *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Herder, Freiburg, pp. 1227-1236.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

- Preservar / crear puestos de trabajo
- Pagar salarios justos, proporcionar beneficios sociales
- (Re)educar y potenciar la empleabilidad de los trabajadores
- Servir a los clientes

Estos diferentes ámbitos se solapan a menudo y requieren de una atención integral por parte de la empresa, puesto que aspectos que pueden parecer de responsabilidades en el ámbito legal pueden serlo también de responsabilidades económicas de producción. Pero el solapamiento es solamente parcial, es decir, las responsabilidades sociales y medioambientales no pueden ser asumidas completamente por la satisfacción de la responsabilidad económica¹⁶⁵.

En el caso de que una empresa se encuentre frente a una decisión en la que tiene que optar o equilibrar la satisfacción de dos responsabilidades que estén enfrentadas este modelo interpretativo remite a la dirección de la empresa a las normas sociales vigentes en ese momento; es decir, a las normas de la moral vigente o lo que es lo mismo las normas sociales y a las normas legales.

Así las cosas, a mi juicio, aunque el modelo de interpretación de la *responsabilidad empresarial* de Kang y Wood supone un avance con respecto al modelo tradicional de su comprensión en tanto que es capaz de mostrar que es la *capacidad de elección* del ser humano la que se encuentra tras cada uno de los ámbitos de responsabilidad y que es la base de la *responsabilidad empresarial* y no la responsabilidad económica; aún así no es capaz de llevar más allá de la perspectiva convencional su análisis de la *responsabilidad empresarial*. El siguiente apartado de este capítulo tratará de dar cuenta de esta perspectiva postconvencional o punto de vista moral de la responsabilidad moral a partir del estudio sistemático de los elementos constitutivos de la responsabilidad donde, como ya han apuntado Kang y Wood, se encuentra la libertad y la elección; de la estructura de la responsabilidad; y del modo en que la empresa es responsable de sus diferentes ámbitos de responsabilidad.

¹⁶⁵ Cf. al respecto G. Enderle / L.A. Tavis, "A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance" in *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1988, pp.1134ss.

5.3. La responsabilidad moral de las organizaciones

En el apartado anterior se ha visto, a través del estudio sistemático de la literatura de la RSE que el concepto de *responsabilidad empresarial* se encuentra las más de las veces restringido al cumplimiento de las normas sociales, y que en las ocasiones que trata de ir más allá de éstas no llega a establecer dónde reside la diferencia entre actuaciones empresariales vigentes y válidas, siendo por tanto difícil desde estas posiciones evaluar normativamente la responsabilidad empresarial.

La pretensión de este apartado es aportar una reflexión sobre la responsabilidad *moral* de las empresas, es decir, tratar de ahondar en los elementos y estructura de la responsabilidad para explicitar el carácter moral de la misma. A partir de este análisis se expondrá un modelo desde el que entender la responsabilidad moral como una dimensión profunda, inherente al resto de responsabilidades empresariales. Un concepto de responsabilidad moral empresarial caracterizada por ser *postconvencional* y de *co-responsabilidad*, con otras instituciones -lease económica y jurídico-administrativa-.

Para desarrollar este objetivo general se darán los siguientes pasos. En primer lugar, se analizará el concepto de responsabilidad desde una perspectiva ética con la intención de encontrar una orientación acerca de los elementos constitutivos de la misma (5.3.1). En segundo lugar, se examinará la estructura y funcionamiento de la responsabilidad (5.3.2). Y, por último, se propondrá una definición de *responsabilidad moral empresarial* desde una perspectiva postconvencional como co-responsabilidad moral y dimensión profunda de los diferentes ámbitos de responsabilidad empresarial (5.3.3).

5.3.1. Elementos constitutivos de la responsabilidad

Como se acaba de ver al finalizar el apartado anterior, el modelo interpretativo de la responsabilidad empresarial de Kang y Wood se apoya en la idea básica que afirma que la responsabilidad está unida a la capacidad de elección que la empresa tiene ante sus diferentes ámbitos o esferas con los que se encuentra en interrelación e

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

interpenetración, a saber, la esfera económica, la legal y la ética¹⁶⁶. Sin embargo, la posibilidad de elección y decisión es *uno* de los elementos constitutivos de la *responsabilidad empresarial* pero no el único, pues como se verá a continuación también la libertad, la apropiación o el ‘ajustamiento’ a normas son elementos de la responsabilidad. Además, tampoco se ha explicado en qué condiciones o en base a qué criterios se toman estas decisiones; y una explicación y comprensión de esta clase es imprescindible si se quiere llegar a definir la *responsabilidad empresarial* no sólo en términos convencionales sino también postconvencionales, es decir, morales. A continuación se exploran y definen los elementos constitutivos de la *responsabilidad*.

Una aproximación a la etimología e historia del vocablo *responsabilidad* permite observar algunos de sus elementos constituyentes. El vocablo “responsabilidad” posee correspondencia con los verbos y conceptos latinos *respondere*, *spondere*, usuales en la vida jurídica romana. Por *responder* se entendía el significado de defender una cosa en un juicio o justificar una acción. La raíz de los dos verbos se halla en el verbo griego $\sigma\pi\epsilon\nu\delta\omega$, ‘practicar la libación’ o ‘concertar un pacto’ y en el sustantivo $\sigma\pi\omicron\nu\delta\eta$, ‘el ofrecimiento de una libación’ o ‘la acción por ella santificada’. “Responder” es, en consecuencia, empeñarse, obligarse o prometer recíprocamente; y “responsabilidad” la condición o el estado de quien así se empeña, obliga o promete. También el sustantivo *responsabilidad* se utilizaba en las representaciones cristianas, y quería significar la necesidad de justificación del hombre ante Dios como juez supremo. El concepto perteneciente al mundo y al derecho romano es trasladado y adaptado al mundo de la fe cristiana. La recuperación posterior en el S.XVIII del vocablo no se debió sin duda al azar sino que la aparición coincidió con el interés de los juristas por la regla de indemnización del perjuicio ocasionado, en definitiva por la reparación de los daños causados. Con el Código Civil se produce un cambio histórico, pues en adelante la responsabilidad de todos garantiza los derechos de cada uno¹⁶⁷.

En esta pequeña aproximación a la historia y etimología se puede ver que la palabra está referida a *respuestas*, *justificaciones*, *explicaciones* y *razones* que los seres humanos dan de sus actos y que implican una relación con alguien –dios, estamento

¹⁶⁶ Cf. apartado 5.2.3. de este capítulo.

¹⁶⁷ Cf. al respecto de la etimología e historia del término responsabilidad J.M.Aguirre Oraa, “Responsabilidad” en M. Moreno Villa, *Diccionario de pensamiento contemporáneo*, Madrid, San Pablo, 1997, pp.1044-1050; P. Laín Entralgo, “Creación, respuesta y responsabilidad” en VV.AA., *Homenaje a*

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

jurídico- ante el que dan tales explicaciones. Además de la existencia de juicios, personas y tribunales ante los que responder, también se encuentran otros elementos como son la *libertad del ser humano, una realidad de la que se responde* y la *necesidad de dar razón de las decisiones* que se toman desde tal libertad. Todos estos son elementos constituyentes de la responsabilidad como ahora se van a explicar de modo sistemático y que se muestran al final de este punto en forma de esquema desarrollado. Para llevar a cabo el estudio de los elementos constituyentes de la responsabilidad es interesante acudir a la tradición ética hispana que iniciada por Ortega y Gasset fue proseguida por X. Zubiri y J.L.L. Aranguren.

Ortega y Gasset al preguntarse por los atributos de la vida del ser humano, es decir, por las cualidades distintivas de esta nueva realidad¹⁶⁸ que es el vivir, señala que vivir no es más que “*decidir constantemente lo que vamos a ser*”. Vivir es posesión de libertad y de hacerse cargo de ella frente a nuestra fatalidad o destino, es decir ante nuestra suerte. Con esta idea básica Ortega y Gasset se enfrenta a la relación que inexorablemente se produce entre ‘*vivir*’, ‘*decisión*’ y ‘*libertad*’, relación que es central para el estudio de la responsabilidad individual y colectiva como quedó apuntado en este trabajo al preguntar por el sujeto de la responsabilidad empresarial¹⁶⁹.

En primer lugar, Ortega y Gasset mantiene que lo que él entiende por *realidad* no es más que la *coexistencia* del sujeto con las cosas. La realidad es la interdependencia que existe entre por una parte, el sujeto y los demás sujetos, y por otra parte, el sujeto y los objetos¹⁷⁰. En este sentido afirma que “existir es coexistir” con esa realidad¹⁷¹; una coexistencia que tiene dos rasgos uno más externo y otro más interno al sujeto. Por una parte, “vivir es saberse existiendo: la vida es el descubrimiento incesante que hacemos de nosotros mismos del mundo en derredor” y “vivir es libertad: la vida es decidir constantemente lo que vamos a ser”. Es decir, entiende que la *existencia* o *vida* del sujeto o agente se establece por relación con su entorno social y físico, una relación

Xavier Zubiri, Madrid, Editorial Moneda y Crédito, Tomo II, 1970, pp.172-173.

¹⁶⁸ “Para los antiguos, realidad, ser, significaba “cosa”; para los modernos, ser significaba “intimidad, subjetividad”; para nosotros, ser significa “vivir””, Ortega y Gasset, J., *¿Qué es filosofía?*, Madrid, Alianza Editorial, Revista de Occidente, Primera edición, Revista de Occidente, Madrid, 1957, 1998, p.176.

¹⁶⁹ Ver apartado 5.2.1.

¹⁷⁰ Cf. *Ibid.*, p.178.

¹⁷¹ Cf. *Ibid.*, p.183.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

que es de interpretación propia del sujeto y también de decisión desde la libertad acerca de cómo se quiere relacionar con ese entorno el agente.

El primer atributo, el vivir como *hacernos a nosotros mismos y al mundo próximo*, constituye el rasgo más externo del vivir. Todo lo que el ser humano hace, realiza o emprende pasa a formar parte de su vida de modo inmediato cuando se da cuenta de ello. Este saber no quiere decir conocimiento intelectual sino más bien darse cuenta, enterarse, comprenderse. La vida, en definitiva, es saberse y comprender también el mundo que le rodea y hacerse en él. En el caso que ocupa a este trabajo, esta reflexión realizada por Ortega y Gasset, permite pensar que la empresa como sujeto colectivo o agente moral toma posesión de su realidad cuando inicia un proceso de cambio de cultura corporativa, en ese momento trata de comprender e interpretar tanto las normas y los valores, individuales y colectivas, por las que se define la empresa¹⁷².

El segundo atributo, hace referencia a la *libertad que tenemos para hacernos*. Porque una cosa es que el sujeto se conozca o se haga o se comprenda en este mundo – primer atributo de carácter pasivo para el ser humano- y la otra está en resolver cómo vivir, en decidir qué suerte tomar. *Existencia, libertad y fatalidad* están unidas interiormente entre ellas, se superponen, se necesitan unos vocablos a otros; es imposible entender uno sin los otros. La vida para hacerse y saberse –primer atributo- tiene que haber ido eligiendo entre diferentes posibilidades, tiene que haberse ido construyendo, decidiendo, resolviendo¹⁷³. En palabras del autor:

“Éste es otro esencial y dramático atributo de nuestra vida, que va unido al anterior. Por lo mismo que es en todo instante un problema, grande o pequeño, que hemos de resolver sin que quepa transferir la solución a otro ser, quiere decirse que no es nunca un problema resuelto, sino que, en todo instante, nos sentimos como forzados a elegir entre varias posibilidades. [Si no nos es dado escoger el mundo en que va a deslizarse nuestra vida –y esta es su dimensión

¹⁷² Cf. al respecto de la relación entre cultura corporativa y ética empresarial J.M. Lozano, “Dimensiones y factores del desarrollo organizativo: la perspectiva cultural” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp.37-81; J.W. Weiss, *Organizational behavior and change: managing diversity, cross-cultural dynamics, and ethics*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Pub, 2000.

¹⁷³ Cf. sobre los procesos de toma de decisiones empresariales y el modo en que a través de ellos se configura la identidad social y moral de la empresa L. Nash, “Ethics Without the Sermon”, *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, 1981, pp. 79-90; M.T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Barcelona, Paidós, 1992; A. Castiñeira, “Los procesos de decisión de los directivos. El componente ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp. 123-142; J.S.Jr. Harvey, “Reinforcing Ethical Decision Making Through

*de fatalidad*¹⁷⁴- *sí nos encontramos con cierto margen, con un horizonte vital de posibilidades- y esta es su dimensión de libertad-; vida es, pues, la libertad en la fatalidad y la fatalidad en la libertad*].”¹⁷⁵

Este atributo más interno al sujeto individual y colectivamente, al igual que el primero, es intransferible. La libertad, la obligación –el estar ligados a decidir- es exclusivo, es un atributo radicalmente humano. Se quiera o no se quiera, el ser humano está forzado a decidir entre posibilidades, a resolver su suerte y a hacerse por su cuenta. Expresado ahora en términos empresariales, las instituciones sociales están forzadas, empujadas a decidir lo que son y lo que serán en un futuro inmediato. Con este segundo rasgo de la existencia, las personas y las empresas toman conciencia de la obligación con la que tienen que vivir, es la obligación de decidir lo que van a ser, de lo que quieren ser, más que en definir qué es lo que son. Es definitiva, el sujeto está abocado a tener que decidirse y luego a hacerse de entre un conjunto de *posibilidades que se le abren*¹⁷⁶.

A partir de este planteamiento, es cuando Ortega y Gasset define la *circunstancia* en la cual el sujeto tiene que decidir. Define la circunstancia como un conjunto de posibilidades determinadas y limitadas, pues de otro modo sería paralizante para el ser humano su tarea de decidirse. Como ya se vio, con los del vivir *toda vida se decide a sí misma, constantemente entre varias posibilidades*, si bien con la limitación que ahora subraya el autor: esa decisión es aquí y ahora, pensando en clave de futuro por descontado, pero aquí y ahora, entre *estas posibles posibilidades*. Éste aspecto es clave para entender la *responsabilidad o el modo en que responde y está obligada* la empresa en sus decisiones; puesto que toda responsabilidad empresarial deberá en este caso contar con un análisis de la *circunstancia* concreta ante la que la empresa está obligada a responder, es decir, a decidir y elegir entre una de las posibilidades que se le muestran. Como señala Ortega y Gasset, *el decidir esto o lo otro es aquella porción de nuestra vida que tiene un carácter de libertad*¹⁷⁷. Y de ese decidir se tiene que hacer cargo el sujeto que está abocado irremediabilmente a tomar posturas y a decidir, a ocuparse por anticipado –preocuparse- del modo en que existe.

Organizational Structure”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, 2000, pp.43-58.

¹⁷⁴ Aquí fatalidad se entiende como destino, mientras que en el resto del texto se entiende como suerte

¹⁷⁵ J. Ortega y Gasset, *¿Qué es filosofía?*, op.cit., pp.188-189.

¹⁷⁶ Ibid., p. 205.

¹⁷⁷ Cf. Ibid., p.210.

A mi juicio, este sentido de la *libertad* expresado desde el pensamiento orteguiano tiene que ver con el proceso que se produce en los agentes morales, tanto individuales como colectivos, de hacerse cargo de la realidad, de conocerla e incorporarla a su propia existencia. Así pues, no sólo los seres humanos sino también las empresas como agentes morales poseen *espacios de libertad* dentro de las *circunstancias que les rodean* y pueden y de hecho lo hacen hacerse cargo de la circunstancia que les rodea e incorporarla a su realidad moral¹⁷⁸.

Los pasos de Ortega y Gasset fueron seguidos por su discípulo X. Zubiri quien sigue adelante con la tarea de explicar que *los seres humanos somos inevitablemente morales por ser inevitablemente libres*. Con él se establecerá el nexo de unión entre libertad, decisión y moralidad. Tres características que, como se defenderá en este trabajo, van unidas en todos los agentes morales, tanto en las personas como en las empresas.

En el pensamiento de X. Zubiri lo *moral* es una peculiar exigencia biológica a la que abre la inteligencia humana que es capaz de sentir, experimentar y poseer la realidad. Es decir, lo *moral* es la exigencia que se genera por la necesidad que tiene el ser humano, o agente moral, de ajustarse y resolver su viabilidad vital de un modo no prefijado, sino precisamente creador de vida moral que ha de vérselas con la realidad. En esa realidad existen diferentes posibilidades de las que el ser humano se *apropia*, en este sentido, Zubiri mantiene que la razón del ser humano es una razón experiencial, en tanto en cuanto “la vida humana es autoposición como realidad”¹⁷⁹.

En primer lugar, Zubiri define al ser humano como “sujeto de” sólo cuando se ha apropiado de sus posibilidades. Antes de esa apropiación el ser humano es sujeto pero

¹⁷⁸ Cf. al respecto J. Conill, *El enigma del animal fantástico*, Madrid, Tecnos, 1991, especialmente todo el bloque I en el que se ocupa de la hermenéutica crítica como razón experiencial, pp.135-197. Desde un punto de vista empresarial esta misma idea es la que muestra G. Enderle en sus estudios cuando habla de los *espacios de libertad moral (space of freedom)* de la empresa *y de las fuerzas o realidades que limitan su libertad de elección (choice of constraints)*, ver por ejemplo, G. Enderle, “What is Business Ethics?” in T.W. Dunfee / Y. Nagayasu (eds.), *Business Ethics: Japan and the Global Economy*, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, 1998 pp.133-150; G. Enderle, “A conceptual framework for business ethics”, Forthcoming, 1999; G. Enderle, “Global Competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises”, 14th EBEN Conference, Valencia, 2001, Forthcoming.

¹⁷⁹ X. Zubiri, *Sobre el hombre*, Madrid, Alianza, 1986, p.17. Respecto de la importancia de la realidad y de la razón experiencial en Zubiri J. Conill, *El enigma del animal fantástico*, op.cit., pp.160-198; J. Conill, *El poder de la metira. Nietzsche y la política de la transvaloración*, Madrid, Tecnos 1997, pp. 144-157; J. Conill, “Concepciones de la experiencia”, *Diálogo filosófico*, vol.41, 1998, pp. 148-170; D. Gracia, *Voluntad de verdad. Para leer a Zubiri*, Labor, Barcelona, 1986.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

no “sujeto de”¹⁸⁰. Es esta apropiación que realiza el ser humano de sus posibilidades lo que le diferencia y le separa del *animal*. Pues si bien este último está sometido a la condición de *justeza*, es decir, tiene que ajustarse al medio externo, adecuarse y responder a los estímulos que de él recibe con una respuesta adecuada. La respuesta será adecuada, en el caso del animal, si el animal logra establecer entre el medio y su respuesta un equilibrio dinámico y reversible. Este ajustamiento que el animal se da por respuesta a un estímulo exterior, en el ser humano se produce a través de la *posibilidad*. En este sentido, es en el que se entenderá también, en esta tesis doctoral, el modo de *ajustarse* las empresas a sus diferentes entornos, como ya se pudo ver y defender en el bloque segundo y en el apartado 5.2. de este trabajo de investigación. En palabras de X. Zubiri:

“Mientras que en el caso del animal, el ajustamiento transcurre directamente de su realidad orgánica a la realidad del medio, en el caso del hombre ese ajustamiento transcurre a través de ese sutil medio que es la posibilidad.

Por esto, si el ajustamiento en el caso del animal es una mera justeza, en el caso del hombre es un ajustamiento que, antes de tener justeza, pende de una posibilidad que establece el tipo de justeza que el hombre va a realizar en su acto. Tiene que elegir, o hacer la justeza misma, facere iustum, justificar. Mientras en el animal su conducta está exhaustivamente determinada, en el hombre exige un mecanismo de justificación”¹⁸¹.

Con estas palabras argumenta que el agente moral por el mero hecho de serlo tiene que responder a su entorno vital de un modo diferente al animal, lo tendrá que hacer por un mecanismo de *apropiación* y *justificación* que tiene que crear por sí mismo. Es una *forma de explicar el hecho de la libertad de los agentes morales (el ser humano y sus instituciones) desde la capacidad de auto-determinar sus acciones y respuestas*. Las empresas como agentes morales también presentan este modo de relacionarse con su entorno, por ejemplo, cuando inician un programa medioambiental a todos los niveles de su organización. Entre las diferentes posibilidades y desde su libertad tienen la capacidad de auto-determinar sus procedimientos y acciones.

Se puede observar aquí, en este punto, lo cercano que están el pensamiento orteguiano y zubiriano, pues ambos contemplan los dos atributos de la *respuesta* del

¹⁸⁰ Cf. X. Zubiri, *Sobre el hombre*, op.cit., p.344.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

agente a su entorno vital, en primer lugar, como interpretación o comprensión de la propia *circunstancia*, es decir, del conjunto de posibilidades determinadas y limitadas ante las que el agente *decide* y *elige* y, en segundo lugar, como creación de la propia existencia desde la libertad. De este segundo atributo se ocupa con mayor abundancia el pensamiento zubiriano y es importante abundar en él puesto que es determinante para poder reflexionar sobre las responsabilidades concretas que los agentes morales asumen y aquellas que deberían asumir.

En este sentido, Zubiri afirma que las acciones del ser humano no sólo necesitan de justificación, sino que como muestra el texto que se acaba de leer, no pueden dejar de tener tal justificación. Todas las acciones o respuestas de los sujetos tienen o poseen justificación por el mero hecho de ser humanas.

El modo de entender Zubiri la *justificación* de las acciones humanas es reveladora para entender por qué los seres humanos y, para los efectos de esta investigación las empresas a través de sus estructuras de DIE (decisión interna empresarial) y de las reglas para las tomas de decisiones, tienen necesariamente que dar cuentas y explicaciones de sus acciones y omisiones. Es decir, su pensamiento ayuda a comprender mejor el concepto de responsabilidad y de responsabilidad moral, diferenciándolo de un concepto de responsabilidad legal (que tienen los sujetos como ciudadanos de estados) o natural (que tienen los animales).

El término *justificación* en Zubiri tiene que ver no sólo con la *apropiación de posibilidades* sino también con un *dar cuentas*, es decir, “*dar razón de un acto*” que ha realizado un ser humano, él expresa así el problema:

*“El problema de la justificación no significa, pura y simplemente, hincar cuál es la posibilidad que es posibilitante en este momento, sino por qué razón y en qué medida hay una posibilidad que es posibilitante, a diferencia de otras que no lo son. Aparece así la dimensión de preferencia. La preferencia es en cierto modo la justificación de las posibilidades”*¹⁸²

Como se puede ver en sus palabras, este tipo de razón no sólo dice qué posibilidad ha tomado, sino que ofrece razones de porqué unas posibilidades son posibilitantes y otras no¹⁸³. En definitiva, cuando el ser humano justifica una acción que

¹⁸¹ Ibid., pp.347-348.

¹⁸² Ibi., p.350.

¹⁸³ Cf. Ibid., p.350.

ha emprendido o que pretende emprender, lo que hace es dar razón no sólo de la posibilidad de la que se va a apropiarse, sino también indica cuáles son las posibilidades que la posibilitan; es decir, da cuentas de por qué no elige otra acción, otra decisión y los motivos por los que *prefiere* ésta y no otra posibilidad. Así pues, la *justificación* es *dar razón de la razón*, es *preferir*¹⁸⁴.

La relación que existe entre el ser humano o empresa y su propio acto de preferir se establece dentro de un marco concreto, en el que se encuentran tanto las posibilidades como aquello que desea o aspira el agente moral. Así pues el agente moral decidirá su preferencia en referencia a tal marco concreto (circunstancia) y luego tendrá que justificar con referencia también a él. Este marco, en el cual se inscribe la *preferencia*, es el que puede ayudar a entender mejor el problema de la justificación, pues una vez realizado el acto el ser humano o la organización lo justificará en relación a él¹⁸⁵. Por ejemplo, se puede poner por caso la empresa que tiene su planta de producción en Nicaragua y que tiene entre sus empleados a niños menores de 12 años, ante la pregunta de *por qué contratan a niños en sus plantas de producción*, la respuesta o justificación estará relacionada con el marco social, jurídico, económico y moral de tal país. Así podría decir que Nicaragua es uno de los países con mayor orfandad del mundo, que estos niños para tener acceso al dinero que les permitirá sobrevivir tienen que trabajar pues no tienen personas que tengan cuidado de su crianza, que las leyes jurídico-administrativas permiten la contratación siempre y cuando se demuestre la orfandad, que no existe una cobertura pública que ayude a estos niños y otras razones, pero siempre desde su marco de referencia. Sin embargo, parece que no todos los marcos de referencia sean iguales.

En este sentido, esta concepción sitúa al agente moral frente a un deber, el deber de ajustarse, apropiarse y poseer su propia realidad¹⁸⁶. Como ya se ha visto “*justificación*” en Zubiri no es meramente ‘justeza’ o ‘dependencia del ajustamiento

¹⁸⁴ Cf. *Ibid.*, p.351.

¹⁸⁵ Cf. al respecto de esta concepción de la moral normativa en el pensamiento de la Ética Formal de Bienes donde se inscribe el pensamiento zubiriano A. Cortina, “El formalismo en la ética y la ética formal de bienes” en J. Muguerza / F. Quesada / R. Rodríguez Aramayo (eds.), *Ética día tras día. Homenaje al profesor Aranguren en su ochenta cumpleaños*, Madrid, Trotta, 1991, 105-121, también A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp. 55-74. A. Cortina define esta tradición de Ética Formal de bienes, como aquella tradición que “hunde sus raíces en la filosofía aristotélica, atraviésala de Tomás de Aquino y, pasando por Suárez, Ortega y Zubiri, llega en los años cincuenta –en lo que a filosofía moral se refiere- a la Ética de Aranguren” A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., p. 55.

¹⁸⁶ Cf. A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp.63ss; J. Conill, *El poder de la mentira. Nietzsche y la*

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

respecto de una posibilidad’, sino que implica la *preferencia de una posibilidad* entre otras. Esta segunda acepción del término *justificación* lleva a la investigación zubiriana a preguntarse ¿cuándo algo está justificado? Y su respuesta, invariablemente, será que algo *está justificado cuando otorga preferencia a lo bueno*¹⁸⁷.

A tal conclusión llega tras negar que pudiera ser la sociedad o los imperativos la fuente o marco de referencia de la justificación o del acondicionamiento. Rechaza que sea la sociedad porque ésta lo único que define es la normalidad del ser humano en sociedad, pero el ser humano puede volverse contra la sociedad¹⁸⁸. Y también rechaza el imperativo porque el carácter de la moral no sólo tiene que ver con el ámbito de lo debido, sino también con lo que se quiere y apropia el ser humano, según él:

*“Lo moral no es, pura y simplemente, un decreto sobre lo bueno y sobre lo malo, ni es la constatación de que una persona esté o no ordenada, sino que el problema moral está en qué es esa ordenación”*¹⁸⁹.

Como se puede ver en este texto, el pensamiento zubiriano acerca de la moral no está basado primordialmente en deberes o normas que establecen lo que es bueno y lo que no, sino en la *frucción*, es decir, en *el querer, en la apropiación de unas posibilidades frente a otras*. Es esta *frucción* la que es propia según Zubiri de una realidad moral capaz de apropiarse las mejores posibilidades para *acondicionar*, en el sentido de perfeccionar, su vida creando *valores*, pero ateniéndose a la realidad¹⁹⁰. En su concepción sobre lo moral la primacía no la tiene el deber sino la *vida moral*. Y esta vida moral se construye a través de un proceso de posibilidad y apropiación (*frucción*), donde las exigencias morales o deberes se sienten como propios y como formas de optimizar la propia vida.

De este modo, afirma Zubiri la vida o realidad moral constituye un modo de vida abierta a un campo de sentido entendido como posibilidades apropiables, que constituyen, una auténtica *apropiación* creativa, configuradora de un estilo de vida innovador. El análisis de algunas empresas muestran claramente este punto al que se ha llegado acerca de la realidad moral de las personas y las organizaciones de la mano de

política de la transvaloración, op.cit., p. 156.

¹⁸⁷ Cf. X. Zubiri, *Sobre el hombre*, op.cit., p.121.

¹⁸⁸ Cf. Ibid., pp.354-55.

¹⁸⁹ Ibid., p.362-363.

¹⁹⁰ Cf. Sobre el pensamiento de lo moral de X. Zubiri como una concepción que supera el nihilismo nietzscheano en el trabajo que realiza J. Conill, *El poder de la medida. Nietzsche y la política de la*

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

los conceptos de *libertad, decisión y vida* de Ortega y, de *justificación, razón experiencial (una razón que siente, experimenta y posee las posibilidades de su entorno)* y *posibilidades apropiadas* de Zubiri, que también éstas poseen una realidad moral puesto que con cada una de las decisiones que adoptan van configurando un estilo de vida innovador¹⁹¹. Algunos ejemplos empresariales podrían ilustrar este modo en el que la empresa como agente moral pone en marcha y utiliza sus espacios de libertad y sus circunstancias para decidir, por ejemplo, llevar a cabo campañas publicitarias de sus productos desde los que muestran los valores y normas que la empresa adopta como propias y con las que quiere identificarse. Este es el caso de la empresa Benetton quien viene apoyando desde finales de la década de 1980 sus campañas de publicidad y promoción a derechos humanos o denunciando violaciones de los mismos¹⁹².

A mi juicio, las aportaciones del pensamiento de Zubiri al objetivo de esta investigación sobre los elementos constituyentes de la responsabilidad se pueden resumir del siguiente modo: el agente moral se relaciona con su entorno o realidad de tal modo que por su propia ‘naturaleza’, es decir, por estar dotado de los atributos de libertad y razón experiencial (inteligencia o capacidad para sentir, experimentar y poseer) está abocado a realizar actos de ajustamiento, de apropiación y de acondicionamiento de su mundo¹⁹³. En este sentido, se muestra que el agente moral, lo quiera o no, *es* o puede ser calificado de moral. La moral está constituida, pues, como argumenta en sus estudios Zubiri por el sistema de propiedades que tienen el agente a consecuencia de su apropiación; lo moral es ese carácter o segunda naturaleza que se va configurando a golpe de ajustamiento¹⁹⁴.

Ahora bien, aunque se han explicitado los elementos constitutivos de la responsabilidad del agente moral entendida como respuesta del agente a su entorno o realidad, todavía queda por aclarar cuando ese ajustamiento o justificación podrá ser considerada como moral. La respuesta que X. Zubiri ha ofrecido remitía a la bondad del ajustamiento pero nada dice acerca de qué criterio o principio permitirá distinguir entre

transvaloración, op.cit., pp.154-157.

¹⁹¹ Cf. al respecto de las características de la razón experiencial J. Conill, *El enigma del animal fantástico*, op.cit., pp.160ss.

¹⁹² Cf. al respecto de estas campañas y las razones que la empresa da al respecto de las mismas ver su revista *Colors* que publica bimensualmente la empresa o el libro publicado por el fotógrafo que ideo y dio vida a estas campañas O. Toscani, *Adiós a la publicidad*, Barcelona, Omega, 1996.

¹⁹³ Cf. X. Zubiri, *Sobre el hombre*, op.cit., p.374.

¹⁹⁴ Cf. *Ibid.*, p.374.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

el ajustamiento o justeza moral de la no moral. En esta línea ha ahondado J.L.L. Aranguren en sus escritos sobre ética, quien como buen discípulo de J. Ortega y Gasset y también de X. Zubiri, continua su labor separándose lo suficiente de ella como para ir más allá. Al acudir a J.L.L. Aranguren se pretende descubrir si el concepto que ofrece de *responsabilidad moral* puede ser también útil para explicar la responsabilidad moral de las empresas.

Como señalan numerosos teóricos la filosofía moral de Aranguren se encuentra, como elemento más importante y constante a lo largo de su obra, en su doble consideración de la realidad moral¹⁹⁵: a) puramente formal la primera, denominada por el autor como *moral pensada* b) y concreta y determinada la segunda, recibiendo el nombre de *moral vivida*, en sus escritos éticos¹⁹⁶.

Aranguren comparte con Zubiri la idea básica que afirma que aquello que permite distinguir el comportamiento de los animales y las personas es el modo de *ajustarse a su realidad o circunstancia*, ajustamiento que denominará *moral pensada o moral como estructura*, puesto que a su modo de ver es la distinción clave entre las personas y los animales, aquello que convierte al sujeto en *constitutivamente moral*. En los animales tal ajustamiento se produce por medio de una respuesta a su medio natural de modo unívoco ante los estímulos que este le envía, y estos estímulos suscitan respuestas en principio completamente adecuadas a ellos. Mientras que en el caso del comportamiento humano su relación con el entorno es mucho más compleja y no puede ya dar, en todos los casos, una respuesta adecuada o ajustada siguiendo sus estímulos. De esta suerte el ser humano queda así “libre-de” los estímulos, y esta condición le conduce –le ob-liga, en el sentido de estar ligado a- a ‘hacerse cargo’ de su condición de ser humano y de su realidad¹⁹⁷.

¹⁹⁵ Cf. A. Cortina, *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Trotta, 1986, 3ª ed. 1992, pp.:30-32; A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp.58-64; J. Muguerza / F. Quesada / R. Rodríguez Aramayo (eds.), *Ética día tras día. Homenaje al profesor Aranguren en su ochenta cumpleaños*, Madrid, Trotta, 1991; E. López-Aranguren / J. Muguerza / J.M. Valverde, *Retrato de José Luis L. Aranguren*, Barcelona, Círculo de Lectores, 1993; E. Bonete Perales, *Aranguren: la ética entre la religión y la política*, Madrid, Tecnos, 1989; C. Hermida del Llano, *Aranguren (1909-1996)*, Madrid, Ediciones del Orto, 1997, pp. 28-34.

¹⁹⁶ Esta doble dimensión de la moral descrita por el profesor Aranguren tiene antecedentes en el escolasticismo, y se puede encontrar también en el pensamiento desarrollado por Ortega y Gasset, aunque la terminología y la precisión de los términos está tomada de X. Zubiri quien las denominó *moral como estructura* y *moral como contenido*, pero cuya caracterización es igual como él mismo señala al inicio de su capítulo dedicado a los elementos de la moral del hombre en J.L.L. Aranguren, *Ética*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1958, reimpr. 1997, p.56.

¹⁹⁷ Cf. A. Cortina, *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*, Madrid, Taurus, 1998, p.74.

El modo en que el sujeto –individual o colectivo- se *ajusta* a su entorno se produce mediante la elección de preferencias o, en palabras de Ortega y Gasset, por la apropiación de unas posibilidades y no de otras. El sujeto antes de iniciar la ejecución de sus actos y actividades; antes de elaborar su respuesta a los estímulos del medio tiene una *exigencia propia* de su condición de sujeto: *la exigencia de ‘hacerse cargo’ de su entorno, reflexionar sobre sus posibilidades, conocerlas y habérselas con él, por eso, se dice que el ser humano es constitutivamente moral, por su condición de libertad, apropiación y justificación*¹⁹⁸.

El sujeto no elige, normalmente, en una ocasión aislada y única las posibilidades sino que lo hace a lo largo de toda su vida y de modo constante; de este modo se va apropiando el sujeto de una segunda naturaleza o *ethos*, de un carácter propio que se va dando por ajustamiento y apropiación de preferencias. Así es, pues, como explica Aranguren *la moral como estructura*, pero todavía queda por explicar *la moral como contenido* que tiene que ver con el segundo sentido en el que el sujeto ajusta sus comportamientos¹⁹⁹.

La moral como contenido apunta que la justificación del sujeto tiene también un sentido de ‘justicia’. Es decir, además de *ajustamiento a la realidad* fruto de la elección de posibilidades *tal elección* se realiza con arreglo o se ajusta el acto, no ya a la circunstancia o la realidad, sino a la norma ética. Así pues, *justificación en Aranguren* presenta dos acepciones ‘ajustado’ y ‘honesto’. A esta dimensión del proceso de respuesta que el sujeto elabora ante sus circunstancias, como ya se ha dicho, le denomina *moral como contenido*²⁰⁰.

En definitiva, el sujeto es capaz de explorar su entorno y apropiarse de unas posibilidades y no de otras porque tiene *razones* para hacerlo, es decir, tiene razones para preferir unas posibilidades en lugar de otras de las que tendrá que dar cuenta o razón cuando otro sujeto le pregunte por qué prefirió ésa y no otra posibilidad. En definitiva, la moral como contenido da cuenta de que *cualquier decisión, es decir,*

¹⁹⁸ El autor subraya la existencia de dos significados del vocablo ‘preferencia’. Por una parte, preferencia como el acto de preferir que pone en juego el sujeto para ajustar su comportamiento a la situación en la que se encuentra; acepción que es la empleada en esta argumentación. Por otra parte, preferencia puede significar también como la realización de una posibilidad, de tal modo que la posibilidad preferida queda, en efecto, realizada. J.L.L. Aranguren, *Ética*, op.cit., p. 57-67.

¹⁹⁹ Cf. Aranguren toma la denominación de X. Zubiri, *Sobre el hombre*, op.cit., pp.345ss; J.L.L. Aranguren, *Ética*, op.cit., pp.58ss.

²⁰⁰ Cf. J.L.L. Aranguren, *Ética*, op.cit., p.59.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

ajustamiento y apropiación de preferencias, llevada a cabo por el ser humano – individual o colectivamente- se realiza con relación a criterios morales o inmoraes. Dicho en otras palabras, cualquier acto del ser humano al captar la realidad desde la libertad que posee y al hacerse cargo de ella, por estar ob-ligado con respecto a tal realidad, abre la necesidad de deber frente a esa realidad y también de ajustamiento. El *amoralismo* es entonces un concepto vacío porque el sujeto se encuentra “protomoralmente” estructurado²⁰¹. Y así lo afirma Aranguren siguiendo a Ortega y Gasset:

*“El hombre es necesariamente –con necesidad exigida por su naturaleza, al precio de su viabilidad- libre. Por eso ha podido escribir Ortega que somos ‘a la fuerza libres’, y éste es el sentido justo de la conocida sentencia de Sartre: ‘Estamos condenados a ser libres’. En lo que se refiere a esta primera dimensión de la moral, carecen por tanto de sentido, referidas al hombre, las expresiones ‘inmoralidad’ o ‘amoralidad’: el hombre es constitutivamente moral”*²⁰²

Llegado este momento, se hace imprescindible preguntar por el contenido de la norma ética bajo cuyo seguimiento se considerará ajustada como justa o buena la acción. Pues si el sujeto es constitutivamente moral –protomoralmente estructurado- y su ajustamiento no le viene dado por la realidad, es decir, existe una pluralidad de normas (posibilidades) ante las cuales el ser humano puede preferir y elegir, en ese caso ¿cuál ha de elegir para ser considerado como buena tal preferencia puesta en juego? ¿De dónde procede el contenido de esa norma moral? La respuesta de Aranguren a lo largo de sus obras ha sido la misma –aunque con algunos matices-: el contenido de la moral procede de la “idea del hombre” vigente en cada época²⁰³. Contenido que, a su juicio, se va descubriendo lenta, laboriosa e históricamente a través de la experiencia de los pueblos y comunidades: experiencia estrictamente moral y, sobre todo, experiencia religiosa, porque el contenido del *ethos*, según Aranguren, ha sido siempre manifestado por la vía religiosa, aunque tal contenido religioso –ligación a la felicidad y a la ley moral natural- siempre estará bajo el escrutinio de la Ética y la Ontología.

²⁰¹ Cf. Al respecto del concepto vacío de amoralismo A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp.58-64.

²⁰² J.L.L. Aranguren, *Ética*, op.cit., p.59.

²⁰³ Cf. *Ibid.*, pp.66ss; J.L.L. Aranguren, *Propuestas morales*, Madrid, Técno, 1983, 2ª ed. 1986, pp.77ss.

Desde mi punto de vista, la respuesta que ofrece tanto X. Zubiri como J.L.L. Aranguren aboca a un criterio sustantivo rector de las elecciones morales que no se puede mantener en sociedades plurales y abiertas. Apuntar a un criterio sustantivo por más imbuido en el *sentido común* de los agentes morales que se diga que está, no permite salir del convencionalismo y vigencia de las normas y valores; es decir, no ofrece un criterio o principio moral postconvencional, universal, desde el que poder emitir un juicio acerca de *lo moral* o *inmoral* del ajustamiento²⁰⁴. En este sentido, a mi juicio tal y como ya se argumentó en el primer bloque de esta tesis doctoral, un criterio o principio con contenido no será de gran utilidad para reflexionar acerca de la moralidad de las acciones o comportamientos de los sujetos, dado el pluralismo ético o axiológico que caracteriza a nuestras sociedades y a la internacionalización de nuestros sistemas económicos, culturales y políticos²⁰⁵.

Esta propuesta, en mi opinión, en lugar de remitir a un criterio postconvencional que permita reconocer la incondicionalidad de la responsabilidad moral, remite a una responsabilidad moral condicionada por las normas vigentes o valores aceptados mayoritariamente por una sociedad concreta. Pero, tal criterio no permite mediar entre conflictos de responsabilidades empresariales, por ejemplo, cuando tales conflictos se producen en una empresa que tiene plantas de producción en dos países con ‘ideal del sujeto vigente’ tan distintos como la Indochina rural y la España industrializada. Cuál es la responsabilidad moral de esta empresa con respecto a estos dos países donde opera, ¿es la misma responsabilidad? Y si se contesta que no es la misma responsabilidad ¿por qué? Así pues, aunque como se muestra a continuación la tradición hispana permite desentrañar los elementos de la *responsabilidad moral* queda todavía por esclarecer el tipo de norma moral a la que deberá ajustarse el comportamiento del sujeto para poder ser calificado no solamente de *socialmente responsable*, sino también de moralmente responsable.

Esta tarea se llevará a cabo desde la posición de la ética discursiva, formal y deontológica que ha sido adoptada en este trabajo de investigación por considerar que desde ella se ofrece un criterio que lejos de ser sustantivo es procedimental y

²⁰⁴ Cf. al respecto de una defensa de la responsabilidad moral empresarial desde posiciones que podrían incluirse en esta posición de ética formal de bienes R. W. McGee (ed.), *Business ethics and common sense*, Westport, Conn, Quorum Books, 1992 y S. Bok, *Common Values*. Missouri, University of Missouri Press, 1995.

²⁰⁵ Ver al respecto el apartado 1.2. de esta tesis doctoral.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

cognitivista y que permite, por ello, establecer las bases para buscar y encontrar el consenso entre todos los habitantes del planeta y alcanzar una voluntad dialógica, en un mundo cada vez más globalizado y al mismo tiempo más plural²⁰⁶. En este sentido, la responsabilidad moral sería aquella que respetara un principio de actuación de tal clase que asegurara la *incondicional, universal y auto-obligación* del ámbito moral. Es decir, un principio o norma moral de actuación que para respetar el pluralismo ético y axiológico y al mismo tiempo ser capaz de ofrecer un criterio o punto de vista desde el cual poder distinguir las normas vigentes socialmente de las válidas moralmente, tendría que ser procedimental.

A lo largo de este punto se ha realizado un estudio sistemático de los elementos constitutivos de la *responsabilidad* y a través de este estudio se ha podido ver, en primer lugar, siguiendo a Ortega y Gasset, que la responsabilidad de los sujetos tiene que ver con la relación que establece el sujeto con su entorno o realidad. Una relación que establece con los demás sujetos y con los objetos con los que *coexiste* en una *circunstancia concreta*, es decir, frente a un conjunto de posibilidades determinadas y limitadas. En segundo lugar, se ha profundizado con Zubiri en el modo en que el sujeto se relaciona con su propia circunstancia; tal modo de relacionarse posee dos aspectos clave, por un lado, el sujeto tiene que entender y comprender su circunstancia y, por otro, tiene que elegir y decidir para configurar su propia relación con el entorno (responsabilidad como ajustamiento por apropiación). En tercer lugar, y apoyados en el pensamiento de J.L.L. Aranguren, se ha podido explicitar que el sujeto tiene *libertad* dentro de esa *circunstancia concreta* para apropiarse de aquellas posibilidades que irán creando su *ethos* o *segunda naturaleza* (responsabilidad como ajustamiento por justeza), de las que el sujeto tendrá que dar cuentas o razón de la posibilidad elegida entre las diferentes posibilidades de su *circunstancia*.

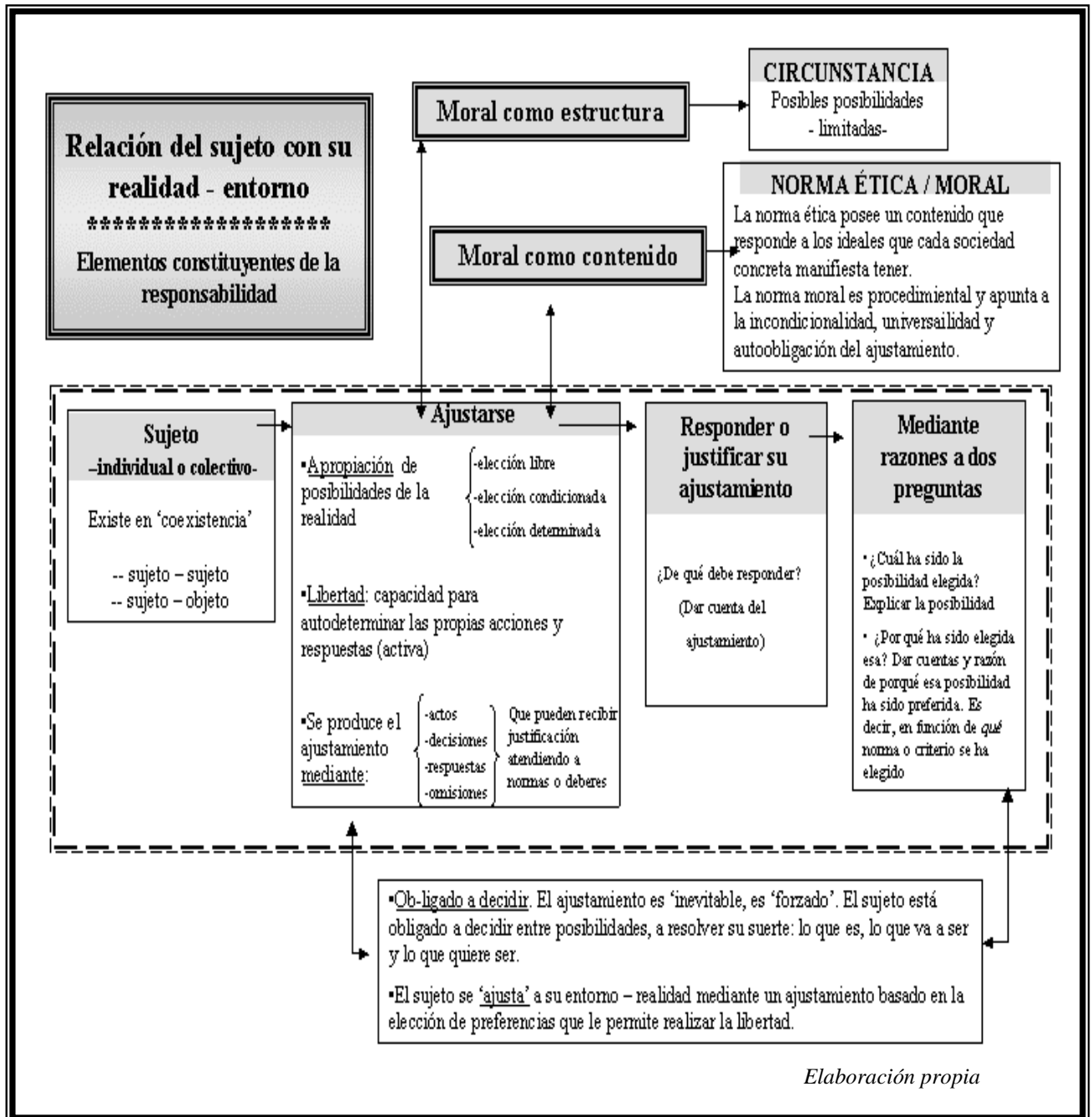
Por tanto, se ha podido explicitar que los elementos constitutivos de la responsabilidad son la libertad, la circunstancia concreta, la apropiación de posibilidades y las normas a las que el ser humano remite para dar cuenta de su apropiación. En este sentido, a mi modo de ver, dependiendo del tipo o clase razón a la

²⁰⁶ Cf. al respecto J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, Paidós, Barcelona, 1991, pp. 82ss; K-O Apel., *Teoría de la verdad y ética del discurso* (Introducción a cargo de Adela Cortina), Barcelona, Paidós, ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona, 1991, 5ª reimpr. 1995, pp. 147ss; A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp. 68-74. D. García-Marzá, “La ética ante la responsabilidad ecológica”, *Laguna. Revista de Filosofía*, Número extraordinario: Universalismos, 1999, pp.296-299.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

que acuda para justificar o dar razón de su *respuesta o ajustamiento al entorno* *partiendo de su circunstancia* se podrá considerar que su ajustamiento o respuesta es de tipo moral, social o pragmático, siguiendo los tipos normas y discursos que se analizaron siguiendo a J. Habermas en el primer capítulo. A través del siguiente cuadro se trata de mostrar de qué modo entran en juego los elementos constitutivos de la responsabilidad en funcionamiento cuando el sujeto entra en relación con su entorno, es decir, cuando entre en juego la *responsabilidad*.



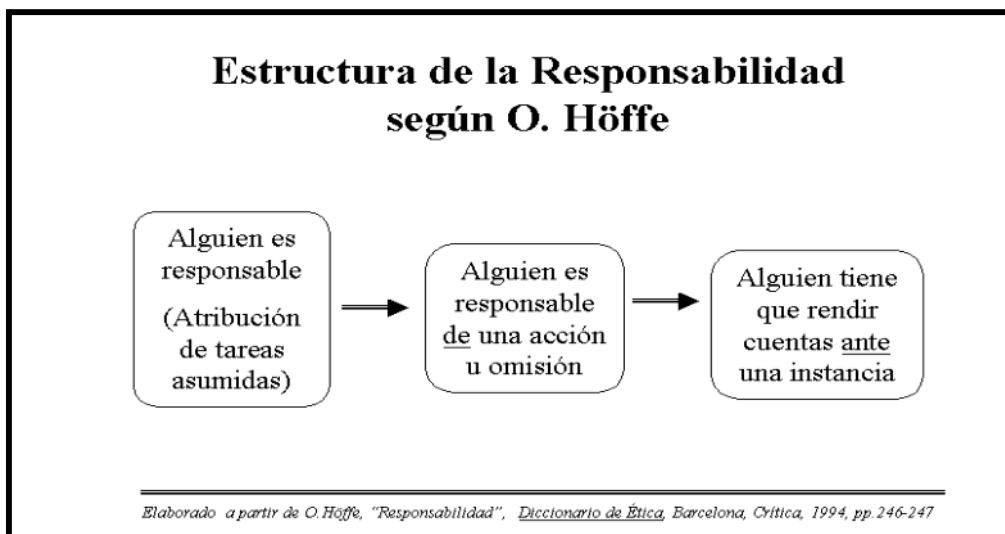
A mi juicio, y a modo de resumen, se puede decir que los elementos constitutivos de la *responsabilidad* son la *circunstancia* como conjunto de posibilidades determinadas y limitadas; la *libertad* del sujeto definida como la capacidad para autodeterminar sus propias acciones y respuestas; la autodeterminación que se producirá por elección, decisión y apropiación de posibilidades de su entorno; y la *justificación* de la apropiación y ajustamiento realizado que apunta tanto a explicar la posibilidad que se ha elegido como a las razones que han conducido a elegir y decidir tal respuesta. En definitiva, las normas y criterios en función de los que se ha *ajustado* el sujeto a su entorno, que cuando tienen pretensión de deber o 'justeza' apunta a normas que pueden ser distinta índole y permite hablar de una estructura propia de la responsabilidad como se verá en el siguiente punto.

5.3.2. Estructura y tipología de la responsabilidad

Al realizar el análisis sobre los elementos constituyentes de la responsabilidad se ha ido perfilando la relación que entabla el sujeto con su realidad o entorno, pero no se ha profundizado en ella. Este es el objetivo de este apartado, profundizar sistemáticamente en la estructura relacional que implica la *responsabilidad* del sujeto, así como apuntar los diferentes tipos de responsabilidad que se derivan. Así pues, en un primer momento este punto tratará de dar cuenta de las relaciones que se establecen cuando se pone en *funcionamiento* la responsabilidad y el ajustamiento del sujeto, para luego abordar los diferentes elementos de la estructura de la responsabilidad.

La estructura más sencilla de la responsabilidad y su modo de funcionar ha sido expresada con claridad, por ejemplo, por O. Höffe quien mantiene que la responsabilidad designa una triple relación, a saber: a) la atribución de tareas asumidas, por tanto, la calidad de ser responsables de ellas; b) la atribución de la propia acción u omisión a determinadas personas; c) y los atributos de carácter al rendir cuentas *ante* una instancia, por ejemplo, un tribunal, o las personas afectadas por una acción, pero

también ante la conciencia, o Dios²⁰⁷. De modo gráfico se puede mostrar esta triple relación del siguiente modo:



En esta misma línea, también M. Kettner al adentrarse en el análisis de la estructura de la *responsabilidad moral*, y en el intento de distinguirla de la responsabilidad causal, mantiene que la responsabilidad moral siempre implica esta triple relación, entre sujeto con respecto a si mismo, el objeto de responsabilidad y la instancia ante la que debe responder. De este modo esquematiza formalmente la triple relación²⁰⁸:

[S] [= un sujeto de la acción] es responsable *frente a*

[C] [= un sujeto que pide cuentas] *por*

[O] [= por lo que ocurre en un determinado ámbito]

Es decir, la estructura de la responsabilidad moral, según Höffe y Kettner, pone en relación a dos sujetos, uno que explica su modo o forma de ajustarse a su entorno y otro que pide cuentas de tal ajustamiento. La relación interpersonal entre los sujetos – bien sean individuales o colectivos- es una de las características de la estructura de la responsabilidad moral; así como el hecho de *pedir o rendir cuentas*. No sucede lo mismo con la responsabilidad causal, como señala a mi juicio certeramente Kettner, puesto que en este caso un sujeto puede ser considerado la causa de un acontecimiento o

²⁰⁷ Cf. O. Höffe, *Estrategias de lo humano*, Buenos Aires, Alfa, 1979, pp. 56ss. O. Höffe, *Diccionario de ética*, Barcelona, Crítica, 1994, pp. 246-247.

²⁰⁸ Cf. M. Kettner, "Ética del discurso y responsabilidad por las generaciones futuras" en *Anthropos Huellas del conocimiento*. op.cit., pp.82-86.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

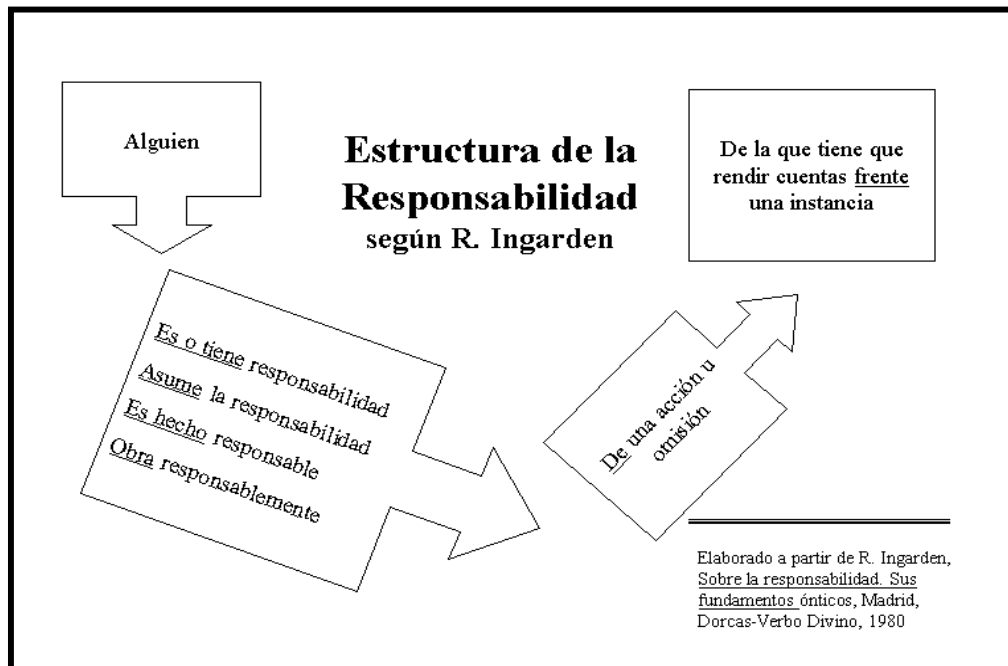
acto pero no en sentido moral, pues por ejemplo, no posee libertad de acción, es decir no tiene la posibilidad de reflexionar sobre su circunstancia y elegir libremente una respuesta.

En definitiva, la estructura de la *responsabilidad moral* tiene que ir unida a los elementos constituyentes de la misma. Sólo se podrá atribuir e imputar responsabilidad moral a aquel sujeto que ha actuado desde su propia circunstancia desde la libertad. En tal caso, sí que se produce la triple relación mencionada por Höffe y por Kettner que entabla el sujeto con su realidad que está configurada tanto por otros sujetos como por objetos, tal y como se explicó también en el punto anterior.

Sin embargo, cuando se estudia el funcionamiento de esta triple relación se puede encontrar el caso de un sujeto al cual se le *imputa responsabilidad* pero que él no la reconoce. Es decir, que esta estructura de la responsabilidad vista desde el punto de vista de su funcionamiento, puede presentar las siguientes variantes del modelo inicial que afirma que un *sujeto es responsable de*, pero también pueden darse los siguientes casos: *un sujeto asume la responsabilidad de*, *un sujeto es hecho responsable por* y *un sujeto obra responsablemente*. Al introducir estas tres variantes de la estructura que puede adoptar *la responsabilidad* ésta gana en capacidad de análisis de las situaciones de responsabilidad de los sujetos.

De este modo se puede decir que en cada caso concreto en que se ponga en funcionamiento la responsabilidad o ajustamiento se pone en marcha alguna de las siguientes variantes de la estructura de la responsabilidad: algún sujeto es o tiene responsabilidad de algo, asume la responsabilidad de algo, es hecho responsable de algo o algún sujeto obra responsablemente²⁰⁹. Es decir, que cuando se habla de la responsabilidad de los sujetos no siempre se alude a aquella responsabilidad que asume el sujeto, sino en ocasiones a aquella que se le imputa pero no asume, o aquella que aún teniéndola no la asume y, también aquella que se manifiesta en sus actuaciones. El gráfico de la estructura de la responsabilidad quedaría modificado ahora del siguiente modo:

²⁰⁹ Cf. R. Ingarden, *Sobre la responsabilidad. Sus fundamentos ónticos*, Madrid, Dorcas-Verbo Divino, 1980.



En este sentido, los elementos de la estructura de la responsabilidad (el sujeto de responsabilidad, la instancia o sujeto ante el cual es, asume, es hecho u obra responsablemente y la acción u omisión) tienen que ser dispuestos para su examen en la situación concreta en la que los tres elementos se ponen en relación, puesto que no siempre en los casos donde el *sujeto es* responsable éste asume su responsabilidad y obra responsablemente o en consecuencia con esta responsabilidad. Existen ocasiones en las que el sujeto *es hecho* responsable por una instancia, es decir, por otro sujeto, pero no *es* responsable de aquello que se le atribuye. En tal caso el sujeto *es* hecho responsable, pero no *asume* la responsabilidad. Por ejemplo, el caso de una empresa agroalimentaria a la que la opinión pública le hace responsable de la contaminación por salmonelosis de una parte de la población contaminada por una partida de alimentos producidos por ella. La empresa es hecha responsable por tal instancia pero la empresa no es responsable o tiene responsabilidad porque tal bacteria se desarrolló por un mal almacenaje y distribución de la empresa minorista no de la productora. Se podría continuar con el ejemplo y explicar después la estructura de la responsabilidad en el caso de empresa minorista. O, por poner otro ejemplo sencillo, no es lo mismo que a una empresa se le atribuya por parte de la opinión pública la responsabilidad de generar empleo que el que la empresa asuma tal responsabilidad como propia.

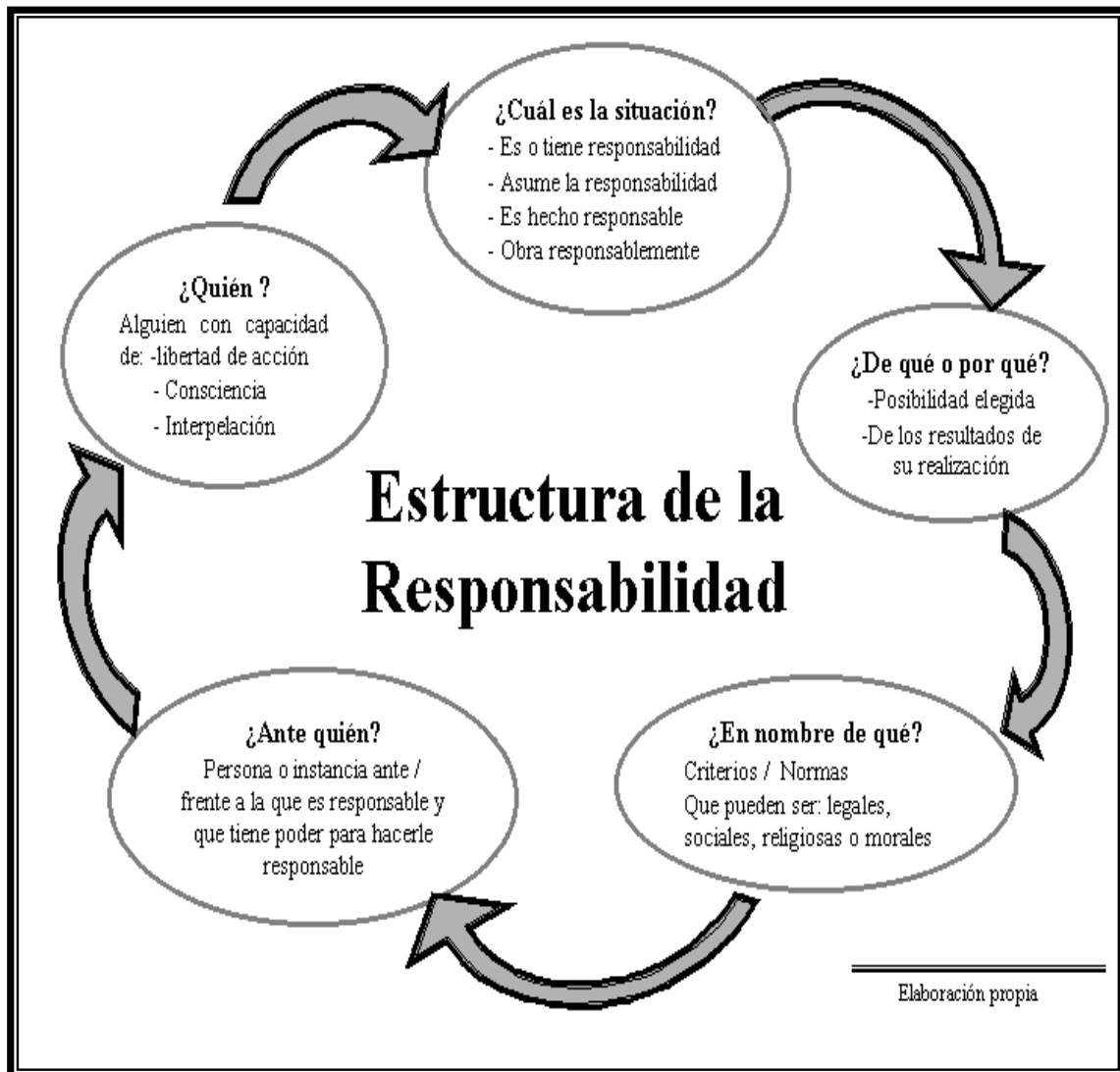
Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

En definitiva, a los efectos de esta investigación sobre la estructura de la responsabilidad se pone de manifiesto que para conocer *la estructura de la responsabilidad empresarial y su funcionamiento se deben analizar tanto sus elementos (el sujeto, de qué es responsable, frente a qué instancia o persona), como las variantes de tal estructura dependiendo de la situación concreta en la que se manifieste la responsabilidad*. Es decir, si el sujeto es responsable, asume su responsabilidad, es hecho responsable y/u obra responsablemente.

Además, desde mi punto de vista, en este esquema de la estructura de la responsabilidad también se debería incluir la pregunta de *¿en nombre de qué norma o criterio el sujeto es, asume o es hecho responsable?* Porque atendiendo a la norma o criterio de la responsabilidad también se podrá distinguir entre los tipos de responsabilidad así como también poder definir o delimitar la *responsabilidad moral* de los sujetos, objeto de estudio de este apartado.

Así pues, a mi modo de ver, la estructura y funcionamiento de la responsabilidad debería verse bajo el siguiente esquema que plantea cinco preguntas básicas: *¿quién es responsable?, ¿cuál es la situación en la que se plantea la pregunta de la responsabilidad?, ¿de qué es responsable?, ¿en nombre de qué? y ¿ante quién tiene que responder?* Cinco cuestiones que, a mi juicio, cualquier aproximación sistemática a la responsabilidad de los sujetos debería plantearse y tratar de responder. Del análisis de las respuestas que se pueden dar a estas preguntas se ocupa el resto del punto.



La primera pregunta que cabe plantearse respecto a la *responsabilidad* es, como muestran todos los esquemas o estructuras de la responsabilidad, *¿quién es responsable?* La respuesta a esta pregunta remite al ser humano, individual u organizado colectivamente, porque sólo un sujeto de esta clase es capaz de proponerse fines o metas y poner los medios necesarios para alcanzarlas. Es decir, sólo el sujeto individual o colectivo, tiene la capacidad, como se ha visto en el estudio de los elementos constitutivos de la responsabilidad, de interpretar y conocer su entorno y ajustarse a él no de modo mecánico, sino por la elección, deliberación, decisión y apropiación de posibilidades. Es el ser humano individual y colectivamente quien tiene que realizar un segundo ajustamiento a su entorno que no le viene dado por la naturaleza y además tal ajustamiento lo puede hacer con *justeza a la norma moral o ética o no*. Puesto que tanto las personas como las empresas, como agentes morales a

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

través de su estructura DIE poseen ambos tipos de ajustamiento los dos pueden ser sujetos de responsabilidad. Pero el hecho de afirmar que ambos pueden ser sujetos de responsabilidad no significa que lo sean siempre, pues al *analizar las condiciones que tiene que reunir una situación para que el sujeto sea hecho responsable* se puede observar que no a todo sujeto se le puede hacer responsable de su obrar puesto que algunos no poseen los rasgos básicos o constitutivos de la responsabilidad, por ejemplo, algunos sujetos no tienen ante sí la oportunidad de elegir entre diferentes posibilidades o no conocen o reconocen ciertas normas por lo que parece, a simple vista, que no se les podría hacer responsables.

En este sentido, un sujeto para ser considerado responsable deberá poseer tres capacidades. La capacidad de *libertad de acción*, es decir de autodeterminarse; en segundo lugar, la capacidad de *conciencia*, es decir de reflexión, de anticipación y de apropiación de una respuesta –sea de acción o inacción- y, en tercer lugar, la capacidad de *afectación o interpelación*²¹⁰, es decir, la capacidad de regirse por normas que pueden ser de carácter postconvencional y no sólo convencional. Porque sólo en el caso que el sujeto sea capaz de regir su comportamiento por expectativas recíprocas de comportamiento –normas- será posible exigirle que las respeta y las cumpla.

Por tanto, ante la pregunta: ¿quién es responsable? la respuesta siempre tiene que apuntar a un sujeto que decide, elige o actúa *libre de presión externa y consciente*²¹¹. Es decir, el sujeto debe poseer capacidad para conocer las circunstancias concretas de la acción, reflexionar sobre ellas, tratar de anticipar las consecuencias o efectos derivados de la posibilidad que baraja y tener la capacidad de obrar en consecuencia, por lo que también este sujeto tiene que estar abierto y tener la capacidad de *afectación o interpelación*. Dicho con otras palabras, la capacidad de orientar la conducta con principios o reglas no sólo convencionales sino también postconvencionales; pues de otro modo actuando sólo con arreglo a normas convencionales el sujeto se refugia en las reglas que la sociedad o comunidad concreta le otorga, pero no es capaz de regirse por

²¹⁰ La denominación de capacidad *de afectación o interpelación* es propuesta por M. Kettner en M. Kettner, “Ética del discurso y responsabilidad por las generaciones futuras” en *Anthropos Huellas del conocimiento*.op.cit., p.83.

²¹¹ Cf. Al respecto de las dos condiciones fundamentales para hacer responsable a un sujeto de algo R. Ingarden, *Sobre la responsabilidad. Sus fundamentos* ónticos, op.cit., pp. 24ss; A. Sánchez Vázquez, *Ética*, México, Grijalbo, 1969, pp. 93-112.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

sus propias normas cuando sale de ella, cuando pierde su marco de referencia concreto de responsabilidades o deberes.

En general, respecto a esta afirmación parece existir un amplio acuerdo, pues, casi todos los trabajos referentes a la responsabilidad de la empresa, como se veía en los apartados anteriores, suscribirían que para poder hablar de responsabilidad en la empresa éstas tienen que ser conscientes de sus acciones y las consecuencias posibles que va a generar tal acción y además tiene que tener libertad para poder actuar. Es decir, que si actúa por extorsión o presión externa no se puede considerar a la empresa *plenamente responsable*²¹².

Al desentrañar estas capacidades que un sujeto debe tener para poder ser considerado *plenamente responsable*, cabe pensar que el tipo de responsabilidad moral que caracteriza a la empresa no es un tipo de responsabilidad plena sino condicionada, principalmente porque, como se ha ido dibujando a lo largo de esta tesis doctoral, la empresa para desarrollar su actividad o práctica que le es propia de modo responsable necesita de la conjugación de otras responsabilidades. Y, por otro lado, necesita de marcos o sistemas económicos y legales que le posibiliten actuar en libertad y responsabilidad. La empresa para alcanzar o desarrollar la práctica o bien interno que le es propio depende de otras instituciones y sistemas pues ella misma es una institución socioeconómica abierta en interpenetración e interdependencia con ellas²¹³.

Es decir, la responsabilidad empresarial, por la propia actividad que desarrolla y por su dependencia de la cooperación entre sus miembros y de interdependencia con otros sistemas, tiene un tipo de *responsabilidad condicionada* o, como se denominará en esta tesis doctoral, *co-responsabilidad*²¹⁴. La *co-responsabilidad* constituye la

²¹² Cf. W.L. Rowe, "Responsibility, agent-causation, and freedom: an Eighteenth-century view" in *Ethics. An International Journal of Social, Political, and Legal Philosophy*, Vol. 101, nº2, p.237.

²¹³ Cf. apartados 3.1 y 5.2

²¹⁴ Cf. para el concepto de co-responsabilidad en el pensamiento de K.O. Apel, *Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral*, Suhrkamp, Frankfurt del Meno, 1988; K.O. Apel, "La problemática que plantea una macroética universal de corresponsabilidad" en A. Castiñeira (ed.), *Europa a la fi del segle XX*, Barcelona, Acta, 1990, pp.121-148; K.O. Apel, "Una ètica de la co-responsabilitat per Europa i el món" en A. Castiñeira (ed.), *Europa a la fi del segle XX*, Barcelona, Acta, 1990, pp.101-120; K.O. Apel, "Diskursethik als Ethik der Mitverantwortung für kollektive Aktivitäten" en M. Grossheim / H.J. Waschkes (eds.), *Rehabilitierung des Subjektiven. Festschrift für Hermann Schmitz*, Bouvier, Bonn, 1993, pp. 197ss; K.O. Apel, *Teoría de la verdad y ética del discurso* (Introducción a cargo de Adela Cortina), Barcelona, Paidós, ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona, 1991, 5ª reimpr. 1995, pp.147ss y J.C. Siurana Aparisi, *La idea de sujeto en la ética del discurso de Karl-Otto Apel aplicada al problema de las directrices anticipadas en el ámbito de la ética biomédica*, Tesis Doctoral, Universitat de Valencia, 2000

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

expresión de variantes que se encuentran entre dos tipos límite de responsabilidad, la responsabilidad plena y la limitada. Esta última es aquella en la que el sujeto no tiene alguna de las tres capacidades para ser considerado sujeto de acción (libertad, consciencia e interpelación). En este sentido la responsabilidad que una empresa (sujeto colectivo responsable) tiene de sus actividades mercantiles (de algo) frente a la asociación de empresarios de su sector de actividad (ante alguna instancia) es una responsabilidad compartida y repartida entre los miembros individuales de la empresa, y entre el resto de instituciones de las que depende su actividad, que sólo son responsables en su esfera de actividad, pero al fin y al cabo co-responsables de esta manera especial de corresponsabilidad limitada, condicionada y participada²¹⁵.

En resumen, respecto a *quién podrá ser considerado sujeto de responsabilidad*, será aquel sujeto que posea tres capacidades, *la libertad de acción* que es la capacidad de poder preferir de modo intencionado una posibilidad de acción determinada frente a otras en la situación de posibilidades de acción que están por resolver. *La consciencia* que implica anticipación, reflexión y apropiación, es decir, una consideración previa al obrar de las consecuencias previsibles de tal acción u omisión, seguida de una valoración basándose en razones para aceptar o rechazar la acción y una estrategia de acción. Y, por último, la afectación o *interpelación* que es la capacidad de orientar su conducta de acuerdo con principios o reglas postconvencionales²¹⁶.

La segunda pregunta hace referencia a la *situación* en la que se estructura la responsabilidad del sujeto. No se abundará en esta cuestión puesto que fue tratada al principio del punto, simplemente se recuerda como ya se ha expuesto, que la relación que el sujeto entabla dentro de la estructura de la responsabilidad se tiene que enmarcar en la *situación* de responsabilidad sobre la que se pregunta de si el sujeto es o tiene responsabilidad, es hecho responsable por alguien, asume su responsabilidad u obra consecuentemente.

Dependiendo de la situación en la que entre en funcionamiento la estructura de la responsabilidad se pueden encontrar respuestas distintas. Por ejemplo, una empresa puede afirmar que es responsable de la contaminación de las aguas de una ciudad porque se ha producido una filtración de sus contenedores de aguas residuales a los

²¹⁵ Ibid., pp.30ss.

²¹⁶ Cf. al respecto M. Kettner, “Ética del discurso y responsabilidad por las generaciones futuras” en *Anthoropos Huellas del conocimiento*. op.cit., p.83.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

acuíferos de la ciudad. Sin embargo, no asume la responsabilidad de reparar el daño ocasionado porque avisó con suficiente antelación a la empresa responsable del vaciado de tales contenedores que éstos debían ser vaciados, y con tal acción el daño no se hubiera producido, por tanto, aunque se tiene por responsable del daño, no se tiene por responsable o no asume la responsabilidad de la reparación del mismo, *haciendo responsable* a otro sujeto. En definitiva, situar el estudio de la responsabilidad de los sujetos en la *situación* en la que se analiza o define la respuesta del sujeto es clave para entender que no siempre va unido el ser, el asumir, el ser hecho y el obrar responsablemente.

La tercera pregunta de la estructura de la responsabilidad hace referencia al qué de la responsabilidad, es decir *¿de qué es responsable el sujeto?* La respuesta a esta cuestión es que el sujeto es responsable de dos cosas: en primer lugar del curso de acción que elige y emprende activa y conscientemente; y, en segundo lugar, de lo que es producido o realizado por la conducta, dicho de otro modo, por el resultado de la conducta.

Es decir, un sujeto tendrá que responder de aquellas acciones que realice así como de las consecuencias previsibles que de ella se derivan, al menos de aquellas que se podían conocer por anticipación y reflexión en el momento de la apropiación de tal decisión o acción; y que realizó libre y conscientemente. Pero también, de aquellas acciones que no realizó o posibilidades de las que no se apropió en el momento de reflexionar sobre la respuesta que iba a dar a su entorno. Como ya se vio, en el punto anterior sobre los elementos constitutivos de la responsabilidad, el *ajustamiento o apropiación de posibilidades (acciones, decisiones, respuestas u omisiones)* se realiza por parte del sujeto –individual y colectivo– tras un análisis de la propia *circunstancia* frente a la que el sujeto decide cuál de las posibilidades se apropiará y cuál no. En el caso, por ejemplo, de la empresa como sujeto de responsabilidad, ésta se apropia de determinadas posibilidades al elaborar una respuesta concreta frente a alguno de sus *stakeholders*, y es de esa respuesta, por ejemplo activa y comprometida con los derechos humanos, de la que tendrá que responder, o de esa otra respuesta que implica ignorar las capacidades de desarrollo personal y profesional de sus trabajadores. Es decir, *de qué es responsable la empresa está relacionado con sus ámbitos o esferas de actividad.*

En definitiva, la responsabilidad se define con relación a las *posibles posibilidades* que en un determinado momento tiene frente a sí el sujeto. Y, el sujeto es responsable de aquella que eligió, de la que prefirió de entre las posibilidades que también eran plausibles. Por tanto, tras la decisión, ejecución y acción, ese sujeto no sólo es responsable de lo que hizo, sino de lo que no hizo pero que *podía haber hecho*.

Esta última afirmación conduce a señalar un tema dentro de esta pregunta de la estructura de la responsabilidad, que se repite continuamente en los estudios acerca del concepto de responsabilidad, y que ha dado lugar a que en el terreno de la praxis empresarial cuando se habla de responsabilidad empresarial sus directivos prefieran cambiar de asunto o no profundizar en él. Se trata de la identificación que, en el lenguaje común, se ha producido entre ‘responsabilidad’ y ‘daño’ o ‘culpa’, es decir, con actuar de un modo equivocado o contrario a las normas bien sean legales, sociales o morales²¹⁷. Esta identificación entre responsabilidad y daño lo expresa del siguiente modo A. Heller:

“Los usuarios del lenguaje corriente asocian normalmente “responsabilidad” con “obrar equivocado”: hablan de ser responsable en relación con acciones reprobables. Y, aunque sin ser correcto, este uso unilateral del concepto se ajusta al propósito. La gente raramente es reacia a responsabilizarse de acciones que tanto ellos como los otros consideran meritorias o moralmente indiferentes. Puesto que un acto virtuoso o meritorio no es una deuda-culpa (Schuld) que deba ser puntualmente zanjada mediante algún tipo de reparación, sino más bien un crédito que debe ser alabado por los otros, el rechazo a asumir la responsabilidad en cuestión de mérito o no es asunto moral o es un acto supererogatorio. Sin embargo, la noción de “responsabilidad” ha cambiado hasta tomar el significado de “responsabilidad por el daño”, uno atribuye actos buenos a los actores en la misma medida que actos malos. Atribuir un acto a un actor es en lo que consiste “considerar a alguien responsable”²¹⁸

Así pues, se debe evitar caer en el reduccionismo que implicaría identificar el significado de *responsabilidad* únicamente a acciones o decisiones equivocadas o

²¹⁷ En alemán la palabra Schuld significa indistintamente “culpa” y “deuda”, por lo que en este sentido la culpa es susceptible de ser asimilada por ‘reparación de daños causados’.

²¹⁸ A. Heller, *Ética General*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1995, pp. 89-90.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

erradas, pues entonces se dejaría de considerar a las personas responsables de acciones buenas o correctas o meritorias. Asimilar la responsabilidad únicamente a las acciones reprobables sería, por tanto, reducir, la amplitud del término únicamente a hacer de los sujetos *responsables de* reparar los daños causados y, sin embargo, los sujetos también son responsables de los bienes alcanzados.

Se explica así la conexión que existe entre la responsabilidad y la culpa, una conexión que no sólo debe entenderse en términos negativos sino también positivos. Las diferencias que existen entre *responsabilidad* y *culpa* son también muy importantes, especialmente para no caer en una asimilación entre ambos que conduce, como se ha visto, a entender erróneamente la libertad del ser humano así como las capacidades que tiene el ser humano para no sólo generar ‘daño’ sino también ‘bienestar’ o propiciar el desarrollo económico, social o cultural; de estos aspectos positivos derivados de su *responsabilidad* también debe sentirse ‘culpable’. A continuación se reseñan tres diferencias fundamentales entre ambos conceptos.

Por una parte, sólo puede haber responsabilidad entendida como culpa, respecto a acciones ya realizadas. Sin embargo, no son éstas las únicas acciones de las que cabe hablar, puesto que las aspiraciones de los sujetos entran de lleno en el ámbito de las *acciones posibles* sin que pueda utilizarse esta categorización. Es decir, qué pasa con la responsabilidad por omisión o inacción²¹⁹.

Por otra parte, la responsabilidad es susceptible de ser delegada, acordada o incluso contratada; mientras que la culpa no posee tales características. La responsabilidad, como se ha visto, se da siempre allí donde existe una apropiación de una posibilidad en juego –acción, inacción o decisión-; en este sentido se considera que

²¹⁹ Cf. al respecto H. Jonas, *El principio de responsabilidad*, (Ensayo de una Ética para la civilización tecnológica), Barcelona, Herder, 1994, pp.:212 ss con su defensa del principio de responsabilidad basado en la capacidad de poder que tenemos, subraya en todo momento, la idea de que nuestro poder, es decir la capacidad para ejecutar o hacer abortar determinadas acciones, representa un factor primordial e inexcusable a la hora de atribuir cualesquiera responsabilidades.; M. Cruz, *Hacerse cargo. Sobre responsabilidad e identidad personal*, Barcelona, Paidós, 1999, pp.53ss donde señala que si al hablar de responsabilidad comenzamos a abrir las puertas del discurso a otras modalidades del obrar que no sea el obrar consumado, entonces se corre el peligro de que no haya forma de contener la llegada de nuevos elementos a la espera de pensamientos con lo que nos veremos inundados. Sin embargo, el autor acaba por aceptar también la responsabilidad por omisión (el obrar por inacción) entendiendo que “habrá que entender el hacer en un sentido suficientemente amplio como para que pueda abarcar en determinadas condiciones el no hacer”, en este sentido se incluyen dentro de la categoría de acciones aquellas que nunca llegaron a ser, lo que no obtuvo más estatuto ontológico que el de no llegar a ser. Para una defensa de la misma tesis ver R.R. Aramayo, “Los confines Éticos de la responsabilidad” en M. Cruz / R.R. Aramayo (coords.): *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, Madrid, Trotta, 1999.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

toda responsabilidad tiene un sujeto, aunque este no sea un solo individuo sino un sujeto colectivo. Siguiendo a V. Camps, cabe plantearse la cuestión de qué pasa en el caso que por ejemplo no se le pueda determinar con certeza el sujeto de responsabilidad de una acción que ha dado lugar a efectos indeseados, casos que en nuestra época son cada vez más comunes. En sus palabras:

*“Numerosos ejemplos subrayan la importancia e interés de esa ampliación de la idea de responsabilidad. La complejidad y anonimato derivado de las nuevas técnicas, la ampliación del ámbito de los servicios, los accidentes incontrolables, hacen muy difícil el reconocimiento de esa relación entre un acreedor y un deudor que, según Nietzsche, estaba en el origen de la noción de responsabilidad. El daño producido ha de ser reparado, pero es difícil imputarle ese daño a un supuesto deudor o incumplidor de un también supuesto compromiso. La responsabilidad frente a un daño no siempre se encuentra vinculada a la noción de culpa. Tenemos al daño frente al daño más que al daño frente a la culpa. ¿Quién es responsable de un accidente aéreo, de la desaparición de la capa de ozono, de la dogradicción, del hambre, del SIDA? Males que deben ser reparados, independientemente de que puedan serle imputados a alguien”*²²⁰

En tales situaciones, se asume afirma Camps que, con independencia de quien pueda ser el culpable, cualquier mal debe ser reparado, y no sólo individualmente sino también socialmente y , las respuestas que normalmente se apuntan giran en torno a los sistemas políticos²²¹.

Además, se apunta que la responsabilidad es, en muchas ocasiones, una “responsabilidad a futuro”; se pueden atribuir actos a actores que aún no han tenido lugar. Esta posibilidad es del todo impensable para la culpa que siempre tiene su tiempo en elecciones y acciones pasadas, existentes en el pasado. Cuando se emplea en este sentido la responsabilidad, la noción denota o se identifica con las responsabilidades, los deberes u obligaciones asociadas a la posición o al papel que el sujeto ocupa en la sociedad. Por ejemplo, cuando se afirma que una de las responsabilidades de la empresa

²²⁰ V. Camps, *Virtudes Públicas*, Madrid, Colección Austral, Espasa Calpe, 1990, 2ªed. 1993, pp.66-67.

²²¹ Cf. V. Camps, *Virtudes Públicas*, op.cit., pp.66ss; M. Cruz / R.R. Aramayo (Coords.): *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, op.cit., pp.13ss.

es la generación de empleo y los estados y los ciudadanos de tales estados, tanto en el ámbito nacional como en el ámbito regional, les animan o impelen a crearlo²²².

Por último, se debe insistir en que la *responsabilidad* es un concepto de *carácter intersubjetivo*, que requiere del diálogo con otros sujetos; mientras que la *culpa*, en determinados contextos, es un asunto que únicamente tiene que ver con el sujeto y con la interiorización que el mismo hace de la norma. Así, en este sentido, la culpa puede propiciar un posible solipsismo, si se plantea de modo individualista. Sin embargo, en la responsabilidad, el sujeto, el ser humano no puede despacharse a solas con una exigencia o expectativa de un comportamiento. El concepto de responsabilidad es estructuralmente intersubjetivo en este sentido. Como señala M.Cruz:

“Sin un ante quien responder, esto es, sin alguien que nos exija respuesta, que nos interpele con su reclamación, no hay responsabilidad posible”²²³

Así pues, de qué es responsable el sujeto está referido a la posibilidad –acción u omisión- de la que se apropia y de las consecuencias que de ella se generen pero siempre en una relación intersubjetiva, es decir, en relación con otros sujetos.

Sin embargo, a mi juicio, si se dejara aquí el análisis, la respuesta es paralizante para el sujeto por demasiado amplia, pues al preguntarse acerca del *contenido de la responsabilidad* se está afirmando que el sujeto es responsable de *todo* de lo que hace y de lo que no hace, así como de las consecuencias derivadas, con respecto a las posibilidades que se le abren ante sí en su entorno y realidad concreta. Y, además, no permite con tal respuesta especificar el tipo o clase de exigencias, es decir, las obligaciones que se derivan de tal responsabilidad. En este sentido, se hace necesario acudir a las normas o criterios por los cuales un sujeto exige a otro o puede esperar de otro sujeto un comportamiento determinado. Sólo refiriendo la responsabilidad de los sujetos a las normas que actúan como mecanismo de regulación de la acción entre los diferentes sujetos –recuérdese el carácter intersubjetivo de la responsabilidad- se podrá hablar de responsabilidades más concretas, con esta afirmación se entra en la cuarta pregunta de la estructura de la responsabilidad.

²²² Cf. al respecto de este tema S. García Echevarría, “La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?”, *Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, Madrid, Alcalá de Henares, nº242, 1998; J. Conill, “Reconfiguración ética del mundo laboral” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp.217-224.

²²³ M. Cruz / R.R. Aramayo (Coords.): *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, op.cit., p.16.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

La cuarta pregunta se centra en la *norma o criterio* por el que *el sujeto es o puede ser hecho responsable de algo*. En el primer capítulo de esta tesis doctoral se apuntó que a través del estudio del lenguaje normativo se puede decir que existen cuatro tipos de normas o lo que es lo mismo de *expectativas recíprocas de comportamiento entre los sujetos*, a saber, normas legales, sociales, morales y religiosas²²⁴.

La diferencia entre estas cuatro formas de orientar la reflexión que conduce a la decisión y acción estriba en *cinco elementos formales*: a) quién promulga y exige el cumplimiento de la norma o criterio, b) quiénes son los destinatarios de la norma o criterio, c) ante quién debe responder quién la infringe, d) qué tipo de sanción recibe quien infringe el mandato e) y de quién se puede esperar obediencia²²⁵. Y los rasgos o características de estas normas son las siguientes:

Las normas morales son impuestas por los propios individuos desde su autonomía dialógica, es decir desde la libertad que poseen para concederse sus propias leyes; son válidas independientemente de su puesta en vigor, y son los propios individuos quienes se autoobligan a su cumplimiento; la sanción que recae en los individuos cuando no son cumplidas estas normas es una sanción interna. Por tanto, es el propio sujeto el que se obliga a si mismo a su cumplimiento, nadie ni nada le empuja desde fuera y sólo el desconocimiento de su existencia, exime al individuo de su realización, pues es imprescindible la intención.

Las normas jurídicas incluyen las siguientes características: sólo son válidas cuando entran en vigor para un determinado círculo de afectados, es decir, cuando son promulgadas por los órganos competentes de una nación o Estado. Obligan a todos los miembros de la comunidad política; la sanción que acompaña al no cumplimiento de una norma jurídica es externa, porque posee mecanismos para corregir su incumplimiento y

²²⁴ Cf. al respecto de las diferentes formas de orientar la acción, a saber, religiosa, moral y legal y la explicación de sus diferencias A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp.167-182; A. Cortina, *Ética de la Sociedad Civil*, Madrid, Anaya, 1994, pp.73-76; A. Cortina, *El quehacer ético. Guía para la educación moral*, Madrid, Santillana Aula XXI, 1996, pp.30-36; E. Martínez / A. Cortina, *Ética*, Madrid, Akal, 1997, pp.40-49; A. Cortina, / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994, pp.46-47.

²²⁵ Cf. al respecto. A. Cortina, *La Ética de la Sociedad Civil*, op.cit., 1994, pp.73-76; A. Cortina, *El quehacer ético. Guía para la educación moral*, op.cit., pp. 30-36; A. Cortina, "Sobre ética, empresa y Estado de Bienestar" en A. Duato / A. Albarrán (eds.) *La empresa ante la crisis del Estado de Bienestar. Una perspectiva ética*, Madrid, Miraguano, 1999, pp. 21-50; D. García-Marzá, *Ética de la justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, Tecnos, Madrid, 1992, pp. 164-165; A. Piepper, *Ética y moral. Una introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Crítica, 1991, pp. 43-54 y 96-98; A. Sanchez Vazquez, *Ética.*, op.cit., pp. 83-99.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

obligar a su seguimiento; las normas jurídicas pueden estar vigentes y no ser válidas, pero el individuo está igualmente obligado a su cumplimiento; el cumplimiento de una norma jurídica se debe dar siempre aunque se desconozca la misma, porque de modo contrario la sanción igual se da.

Las normas sociales: son normas que proceden y tienen validez en sociedades concretas; se establecen a través del tiempo mediante la costumbre, la moda, la tradición, etcétera; se espera que todos los miembros de la misma sociedad adopten estas normas y las respeten; la sanción que se impone ante la ruptura de una norma social es el ostracismo social o la vergüenza pública; en estas normas se plasma el proceso de autocomprensión, es decir la definición de lo que se considera bueno para una determinada sociedad.

Y, por último, las normas religiosas, estas normas son promulgadas por un dios por medio de revelación y magisterio y sólo son los creyentes de esa determinada religión los que deben acatar estas normas, o por lo menos a ellos van dirigidas. La sanción vendrá dada por ese dios, porque es ante él ante el cual se debe responder.

Así pues, la responsabilidad del sujeto está referida siempre a una norma o criterio que permite distinguir entre cuatro clases o tipos de responsabilidad que los sujetos pueden tener. Cuando, por ejemplo, a una empresa española se le interpela para que diga por qué actuó de una manera determinada, o se encuentra en un proceso de toma de decisión acerca del modo en que quiere dirigir sus relaciones con los proveedores que tiene en Sudáfrica, inicia una serie de procesos de apropiación de posibilidades que remiten a normas de diferente tipo, aunque para el caso que ocupa a este trabajo, la respuesta podría ser de dos tipos, una que atendiera a las exigencias de las normas legales, sociales y, en el caso de ser creyentes, a las religiosas. Con lo cual la respuesta de la empresa sería vista a ojos de la sociedad española y de sus tribunales de justicia como correcta.

Pero, también podría situarse la respuesta en un plano *postconvencional*; entonces, la respuesta además de respetar los requerimientos de las normas legales, sociales y religiosas, si procede, adoptará una perspectiva universal y tratará de ver si su norma podría universalizarse; y en caso de que la respuesta fuera negativa que tratará de buscar los procesos para averiguar qué norma sería además de correcta social y legalmente moralmente válida. En definitiva, trataría de definir su propia responsabilidad u obligaciones morales con respecto a los diferentes interlocutores que

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

se ven implicados por la adopción de la norma. En este ejemplo, la sociedad sudafricana, su estado, los clientes de la empresa, etcétera.

De este modo conviene recordar, para poder distinguir la *responsabilidad moral de las empresas* de otro tipo de responsabilidades que ésta tiene que remitir a normas postconvencionales o morales, es decir, a un tipo de normas que tienen pretensiones de universalidad, incondicionalidad y auto-obligación, tal y como se explicó en el primer capítulo de esta tesis doctoral. No sucede así con el resto de normas y, por tanto, de responsabilidades, que no tienen el porqué tener estos rasgos específicos. Es posible encontrar solapamientos entre los tipos de normas y de responsabilidades con respecto a ellas y encontrar normas sociales que tengan al mismo tiempo una perspectiva postconvencional, pero, en tal caso además de ser sociales serán normas morales también.

Así las cosas, como consecuencia de estas distintas normas que el sujeto puede utilizar para responder en nombre de ellas de su responsabilidad, señala O. Höffe lo siguiente:

*“En razón de su capacidad de responder de su conducta, el hombre se convierte en sujeto de derecho o sujeto moral (o religioso), que debe asumir sus actos y sus consecuencias, y que puede ser objeto de castigo o de recompensa, de censura o estima social, de desprecio o de respeto moral”*²²⁶.

Siguiendo esta afirmación se puede afirmar que el tipo de responsabilidad que posea el sujeto dependerá de su capacidad para responder de su conducta con arreglo a estas tres normas o expectativas de comportamiento (cuatro en el caso de ser creyentes). Y deberá asumir sus actos y también las consecuencias de los mismos.

Y, por último, la quinta pregunta es *ante quién tiene que responder* el sujeto de responsabilidad, es decir, ante qué persona o instancia tiene que rendir cuentas. La respuesta a esta pregunta está íntimamente ligada a las dos anteriores, es decir, *“de qué es responsable”* y *“en nombre de qué es responsable”* el sujeto. Pues un sujeto tendrá que responder ante la persona o instancia que o bien es fuente o garante de esa norma o que espera reciprocidad de comportamiento. Por tanto, dependiendo de en qué ámbito de acción se pueda situar la decisión del sujeto tendrá que responder ante Dios, los tribunales, los ciudadanos o ante sí mismo. Baste comentar respecto a este elemento de

²²⁶ O. Höffe, “Responsabilidad” en *Diccionario de ética*, op.cit., 1994, p. 246.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

la estructura de la responsabilidad que es clave para poder diferenciar de qué clase es la responsabilidad del sujeto, puesto que dependiendo de quién sea la autoridad ante la que hay que rendir cuentas de la acción u omisión, se puede hablar de responsabilidad social, jurídica, moral o religiosa. A esta cuestión se dedicará el siguiente punto.

Como conclusión de este punto cabe recordar que la estructura de la responsabilidad y su funcionamiento se pueden expresar de modo gráfico a través de cinco preguntas ¿quién es el sujeto de la responsabilidad?, ¿en qué situación se plantea la responsabilidad?, ¿de qué es responsable?, ¿en nombre de qué criterio o norma? y ¿ante qué instancia tiene que responder? Del análisis de esta estructura de la responsabilidad se puede apreciar, en términos empresariales, que la responsabilidad de las empresas está referida al ajustamiento que hace con su entorno y a los criterios o normas a los que se refiere para realizar tal ajustamiento. Que esta responsabilidad o respuesta podrá ser valorada tanto positiva como negativamente por la relación de intersubjetividad que se genera en la estructura misma de la responsabilidad, en este caso, la empresa siempre es responsable ante o frente a alguien, bien sea un tribunal de justicia, una sociedad o pueblo concreto, el sector de actividad económica al que pertenece o la sociedad en general. Es decir, su ajustamiento podrá ser valorado por la corrección con la que la empresa se ajusta a las distintas normas. Así se puede hablar de las tres responsabilidades más importantes: responsabilidad jurídica, responsabilidad social y responsabilidad moral. Además, también se ha podido apreciar que el tipo de responsabilidad que tiene la empresa es de co-responsabilidad dada la interdependencia con otros sistemas para poder desarrollar su actividad, así como por su aportación a otras instituciones para que desarrollen su actividad como es, por ejemplo, la institución económica.

5.3.3. La responsabilidad moral en la empresa

A lo largo de este punto se explicarán, en primer lugar, los tres rasgos apuntados referentes a la responsabilidad moral empresarial, a saber: su carácter postconvencional y convencional, su carácter intersubjetivo o de co-responsabilidad y su atención a las consecuencias de las acciones. Y, en segundo lugar, se expondrá el modelo de G.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

Enderle para el análisis de la responsabilidad moral de la empresa que responde, a mi juicio, a una propuesta práctica concreta y útil, que sirve de marco comprensivo para entender la responsabilidad moral empresarial como la dimensión profunda de los ámbitos de responsabilidad empresarial. Esta propuesta servirá para observar de qué modo sus rasgos de co-responsabilidad, postconvencionalidad y convencionalidad, así como el cálculo de consecuencias están presentes en cualquier intento de comprensión de la responsabilidad moral empresarial.

El objetivo es mostrar cómo la exigencia moral de la responsabilidad conduce a afirmar que la responsabilidad moral en la empresa tiene que ser una *corresponsabilidad convencida postconvencional* que atiende tanto a los momentos teleológicos, consecuencialistas como deontológico de la acción. También que existen modelos y propuestas prácticas de gestión y dirección de empresas que permiten explicar tales rasgos y pueden servir de guía para las empresas.

Respecto a los tres aspectos de la responsabilidad moral empresarial, se comenzará por su carácter de *responsabilidad convencida*, es decir, por explicar que el tipo de *ajustamiento* o *respuesta* de la empresa en sus diferentes ámbitos de responsabilidad no sólo tiene que tratar de actuar o decidir de acuerdo con los juicios morales o adoptar una perspectiva postconvencional, sino que deberá también atender y explorar los medios y consecuencias que se derivarán de su acción²²⁷. Al menos de las acciones previsibles de la adopción de tales normas o guías de actuación.

Dicho en otras palabras, una empresa para ser tenida y valorada positivamente como responsable tiene que tener en cuenta y respetar tanto el principio o criterio moral de acción como los resultados de la aplicación del mismo a la hora de ponderar y reflexionar sobre los cursos de acción a seguir.

Desde las coordenadas de la ética discursiva y de la ética empresarial dialógica, donde se desarrolla este trabajo, la responsabilidad de la empresa aunque inserta en un marco procedimental normativo no desdeña ni rechaza la consideración de las consecuencias de las normas. De otro modo, como señalan sus autores, se podría caer en la irracionalidad, por tratar de exigir imposibles a los sujetos.

²²⁷ Cf. Al respecto de la ética como responsabilidad convencida M. Weber, *La ciencia como profesión. La política como profesión*, Espasa Calpe, Madrid, 1993; V. Camps, *Virtudes Públicas*, op.cit.; A. Cortina, *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, Salamanca, Sígueme, 1985, pp. 187-199; J. Muguerza, *Desde la perplejidad*, Madrid, F.C.E., 1991, pp.255ss.

En este sentido, la ética discursiva en su nivel de aplicación, no sólo no renuncia a los contextos concretos y a una ponderación de las consecuencias de la acción, sino que considera ambos momentos como necesarios dentro del marco deontológico-procedimental normativo. Recuérdese que el principio procedimental alcanzado de la ética empresarial dialógica venía a decir que:

“Una empresa es ética cuando las políticas, decisiones y acciones que adopta, así como las consecuencias y efectos de las mismas respecto a los intereses y valoraciones en juego, podrían ser aceptadas por todos los grupos de intereses implicados y/o afectados, presentes y futuros (y preferibles a las consecuencias de las posibles alternativas conocidas)”²²⁸.

Es decir, el principio mediante el cual se puede averiguar o discernir si una norma es moral o no, o si un curso de acción será moralmente correcto no sólo se pregunta por la norma en si misma, por su intención o convicción, sino también por las consecuencias y efectos que pudieran tener sobre sus afectados. Dicho de modo más breve, obrar por convicción moral y obrar con responsabilidad por las consecuencias tienen que ir siempre la una al lado de la otra desde la *exigencia* del principio moral.

En cuanto al carácter de co-responsabilidad de la *responsabilidad moral empresarial* éste se explica desde la propia naturaleza de la empresa, pues, como institución social necesita para poder desarrollar su propia actividad de la cooperación y coordinación de sus acciones dentro de unos marcos económicos y jurídico-políticos. Es decir, no se le puede exigir, por ejemplo, a una empresa que actúe desde una perspectiva postconvencional en su gestión en términos de ecología, cuando el marco jurídico en el que se inscribe permite la impunidad de dichos delitos y el resto de empresas de su sector siguen la norma convencional y no adoptan perspectivas postconvencionales.

Así pues, existe una co-responsabilidad o responsabilidad compartida entre las instituciones económicas, las instituciones legales y las instituciones sociales para que sea posible la exigencia del cumplimiento de la responsabilidad postconvencional. Y,

²²⁸ D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *La rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., p. 240; D. García-Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinaria de Filosofía*, op.cit., p. 242; D. García-Marzá, “La ética discursiva como ética aplicada: apuntes para una propuesta de ética empresarial dialógica”, I. Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil”, Morella, Julio, 2000, manuscrito, p.22.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

para que sea posible tal *exigencia* será necesario que se vayan estableciendo los procesos y mecanismos necesarios para que sea posible.

Esta *exigencia* de corresponsabilidad moral de los sujetos ha sido abordada por K.O. Apel, quien señala que el hecho de que no existan ahora las condiciones para que puedan darse acciones y decisiones siguiendo la perspectiva postconvencional que implica –en el caso de la ética discursiva- su principio dialógico, no significa que no exista una *responsabilidad* de todos los sujetos por ir creando las condiciones que posibiliten el diálogo entre los afectados por las acciones o normas y sus consecuencias²²⁹.

Unos sujetos que, como afirma Apel y se ha defendido en este capítulo, no son sólo individuales, sino también sujetos colectivos. Es decir, ya no es posible seguir manteniendo en nuestras sociedades plurales y complejas el concepto de responsabilidad tradicional atribuible a sujetos individuales, primero porque los sujetos son también sujetos colectivos que se enfrentan a respuestas que necesitan también del concurso de distintos sujetos tanto individuales como colectivos. Y, segundo, porque estos últimos pueden ser de distinta clase, por ejemplo, sistemas, subsistemas, instituciones u organizaciones.

En definitiva, para alcanzar un *ajustamiento moral* a la *circunstancia* concreta desde una posición o perspectiva postconvencional y al mismo tiempo responsable (valoración de las consecuencias) la empresa requiere de y depende de la *corresponsabilidad* de todos los otros sujetos de los que también depende el ajustamiento²³⁰.

En este sentido, desde la perspectiva de la ética discursiva el logro de la definición de la co-responsabilidad se realizará en términos de intersubjetividad. Por una parte, con las instituciones sociales, económicas y empresariales y, por otra, con los grupos de stakeholders que configuran la empresa. Una búsqueda de intersubjetividad

²²⁹ Cf. K.O. Apel, *Teoría de la verdad y ética del discurso*, op.cit., pp.170-184.

²³⁰ Cf. K.O. Apel, “La problemática que plantea una macroética universalita de corresponsabilitat” en A. Castiñeira (ed.), *Europa a la fi del segle XX*, op.cit., pp.121-148; K.O. Apel, “Una ètica de la co-responsabilitat per Europa i el món” en A. Castiñeira (ed.), *Europa a la fi del segle XX*, op.cit., pp.101-120; P.Ulrich, “Ètica y éxito empresarial: ideas clave para una ética empresarial integrativa”, *II Jornadas de Ètica Empresarial*, Octubre, 1994, manuscrito; P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, Madrid, Alcalá de Henares, n.º.83, 1993; D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp.231ss; J.C. Siurana Aparisi, *La idea de sujeto en la ética del discurso de Karl-Otto Apel aplicada al problema de las directrices anticipadas en el ámbito de la ética biomédica*, op.cit., pp.77-79.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

acerca de los contenidos de tal responsabilidad empresarial en el seno de la interrelación e interdependencia de la empresa como sistema socioeconómico.

Por tanto, la *exigencia moral* proviene de que tales contenidos tendrán que ser definidos en procesos de diálogos prácticos que busquen el consenso acerca de las responsabilidades concretas inspiradas en intereses universalizables²³¹. Y esto no significa que tales intereses universalizables definidos se podrán alcanzar inmediatamente, sino que desde ellos se podrá criticar la actuación concreta al mismo tiempo que tratar de crear las condiciones para que tales intereses se pudieran alcanzar.

Un ejemplo de este tipo se está llevando a cabo desde la organización *transparencia internacional* que aglutina tanto a instituciones legales, como económicas y sociales. Este organismo tiene por objetivo tratar de *combatir la corrupción política, económica y empresarial*, considerando que éste es un interés universalizable, mediante propuestas que implican una co-responsabilidad entre las diferentes instituciones, es decir, que cada uno de los sujetos en los procesos de diálogo y reflexión analiza y explora cual es su parte de responsabilidad en la generación o promoción de la corrupción, y las interrelaciones que existen. En este sentido, co-responsabilidad no significa que *todos tienen la misma responsabilidad*, sino que todos tienen o participan de la responsabilidad. Esta afirmación permite entrar en el tercer rasgo o característica de la responsabilidad empresarial que es su postconvencionalidad y convencionalidad.

El concepto de *responsabilidad moral empresarial* respeta los sistemas convencionales de normas pero trata de ir más allá de ellos, es decir, adopta una perspectiva postconvencional con respecto a sus obligaciones o deberes. Sólo así la responsabilidad moral de las empresas se podrá entender como un tipo de responsabilidad *exigible* siempre, sea cual sea la *circunstancia de la empresa*, pues lo que se le pide a la misma es que utilice los espacios de libertad que tiene ante sí para elegir aquella posibilidad que sea más acorde con las exigencias u obligaciones morales.

²³¹ Cf. acerca de la distinción entre intereses particulares y generalizables o universalizables de J. Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Madrid, Cátedra, 1973, reimpr. 1999, pp. 186-195; J. Habermas, *Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y estudios previos*, Madrid, Cátedra, 1989, p. 446; O. Höffe, *Estrategias de lo humano*, op.cit., pp.186-196; para su comprensión en la praxis empresarial ver los trabajos de D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp. 238-245; D. García-Marzá / C. Ferrete / E. González, “Across-the-border Contamination. The Andorra Power Plant (Teruel): A Business Ethics Case” in *Journal of Business Ethics*, op.cit.; D. García – Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio Carracedo / J. M. Rosales / M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, op.cit.,

En este sentido, la responsabilidad moral empresarial no se presenta con un contenido concreto y cerrado, sino como un marco desde el cual cada empresa puede reflexionar sobre sus propias responsabilidades teniendo en cuenta el interés de todo *stakeholder*. Así pues, se plantea la responsabilidad moral de las empresas como un tipo de responsabilidad crítica en sentido *postconvencional* que trata de diferenciar aquello que la sociedad o un grupo o comunidad determinado acepta como válido en un momento determinado y aquello que debería aceptar, pero sin apuntar contenidos concretos sino sólo el procedimiento mediante el cual podría una empresa abordar tal tarea.

Pero, como se ha explicado, la *postconvencionalidad* de la *responsabilidad moral empresarial* tiene que estar en plena relación con las normas convencionales de las comunidades sociales y políticas a las que pertenece. Y aunque adopte una perspectiva crítica, debe respetarlas y tratar de mejorarlas o posibilitar los medios o canales para modificarlas. Se puede decir que la empresa posee una serie de *deberes imperfectos* (que provienen de una perspectiva convencional o socialmente vigente) y una serie de *deberes perfectos* (*postconvencionales o moralmente válidos*)²³².

Por una parte, la empresa posee obligaciones o deberes con respecto a normas sociales que aunque son de carácter imperfecto²³³, es decir, son deberes que no son de obligado cumplimiento o exigibles incondicional y universalmente, pero sí que son deseables o aspirables y existen instancias encargadas de pedir cuentas a la empresa en caso que no cumpla con tales obligaciones; tal es el caso de la opinión pública. Hoy en día, existen muchas ocasiones en las que estos deberes no son visibles de forma inmediata, puesto que en nuestras sociedades complejas y plurales no gozan de consenso. De ahí se desprende que los deberes imperfectos pueden entrar en conflicto con otros y no pueden ser exigibles a *todos* los seres humanos²³⁴. Por ejemplo, podría ser considerada una norma social *deseable* referida a las empresas estadounidenses el

p.237.

²³² Cf. para esta distinción I. Kant, *La metafísica de las costumbres*, Madrid, Tecnos, 1989, pp. 274-328 así como el estudio preliminar realizado por A. Cortina, "Estudio preliminar" en I. Kant, *La metafísica de las costumbres* (Estudio preliminar de Adela Cortina Orts. Traducción y notas de Adela Cortina Orts y Jesús Conill Sancho), Madrid, Tecnos, 1989, pp.xv- xci.

²³³ Denominados por A. Heller, *normas de virtud*, A. Heller, *Ética General*, op.cit., pp. 94-95.

²³⁴ Cf. respecto a las características de los deberes perfectos e imperfectos interpretados desde la tradición del iusnaturalismo racional A. Cortina, "Sobre ética, empresa y Estado de Bienestar" en A. Duato / A. Albarrán (eds.), *La empresa ante la crisis del Estado de Bienestar. Una perspectiva ética*, op.cit., pp.35-39.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

día de la *comunidad de la empresa*, día en el que todos los miembros de las empresas hacen una excusión para confraternizar, conocerse mejor y crear lazos entre sus miembros no sólo mercantiles o de trabajo sino también de amistad. Pero, evidentemente, esta norma social o tradición está referida al conjunto de empresas estadounidenses y es un deber imperfecto, puesto que no se puede exigir fuera de su círculo social.

Por otra parte, están los *deberes perfectos* que casi en su totalidad son normas o imperativos de carácter negativo porque se expresan como *exigencias de justicia* que deben satisfacerse sin excepción todo sujeto o agente moral. Normalmente este tipo de deberes coincide con aquellos que en la modernidad han tomado forma legal en los países con democracias liberales. Sin embargo, no en todos los países han adoptado esta forma legal, por lo que es necesario descubrirlos a través de marcos de reflexión que permitan conocer e identificar en los casos concretos tales *deberes perfectos*.

Así pues, sólo es exigible en la empresa que se respeten aquellos *deberes perfectos* que se presentan como exigencias de justicia y que deben ser satisfechas sin excepción, si no se quiere caer bajo mínimos de moralidad.

En resumen, la responsabilidad moral de la empresa deberá entenderse como una *corresponsabilidad convencida postconvencional* que tiene cuatro puntos de referencia, en primer lugar, el bien interno o fin de la práctica empresarial (momento teleológico); en segundo lugar, los medios o mecanismos adecuados para alcanzarlos (consecuencialista y estratégico); en tercer lugar, el marco jurídico-político (momento convencional); y, en cuarto lugar, las exigencias de la conciencia moral crítica alcanzada por esa sociedad (momento postconvencional) que en sociedades con pluralismo moral son las planteadas por el principio de la ética empresarial dialógica²³⁵.

Para concretar estas ideas en el ámbito empresarial, es muy interesante la propuesta práctica que realiza G. Enderle para determinar de qué es responsable la empresa en el caso que se produzcan conflictos entre los diferentes tipos de obligaciones o deberes de la empresa (imperfectos o perfectos) o como guía para la empresa que trata de definir su *responsabilidad moral empresarial*. En su propuesta afirma que para saber cómo equilibrar las diferentes áreas o ámbitos de responsabilidad en el caso de conflicto o de no saber cómo concretar tal equilibrio, se necesita ir más

²³⁵ Cf. al respecto A. Cortina, *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, op.cit., pp.100-

allá de las responsabilidades establecidas contextualmente –vigentes- y preguntarnos por las que deberían satisfacerse –válidas-. Es decir, para poder decidir o elegir en la empresa acerca de *qué se puede hacer* o *si se deberían satisfacer* las responsabilidades planteadas, por ejemplo, por determinados *stakeholders*, en primer lugar la empresa debe distinguir entre, tres tipos de requerimientos o exigencias²³⁶:

- (1) Aquellas normas o requisitos sociales y legales mínimos que debe respetar una sociedad pluralista. Él los denomina *requerimientos éticos mínimos (minimal ethical requirements)*.
- (2) Los deberes u obligaciones imperfectos. Es decir, aquellos que van más allá del mínimo que una sociedad pluralista está exigiendo como mínimo. Aquí el reto consiste en crear y mantener relaciones de confianza con los *stakeholders* que van más allá de los requisitos mínimos. Como ya se ha puesto de relieve en este tipo de deberes u obligaciones es más difícil encontrar el consenso sobre cuáles deben ser las obligaciones de las empresas (*positive obligations beyond the minimum*).
- (3) Los deberes u obligaciones perfectos. Son todas aquellas aspiraciones que plantean los criterios morales. Estas aspiraciones morales son aquellas capaces de poner en movimiento una gran motivación y energía en los diferentes ámbitos. Estas aspiraciones suelen configurar la identidad o misión empresarial. Encontrar en este nivel un consenso en sociedades pluralistas es no sólo imposible sino también indeseable. Pero es muy importante sin embargo, contar con criterios que sirvan de guía al respecto y que ayuden a distinguir entre la vigencia y la validez moral de las obligaciones (*aspirations for ethical ideals*).

Una vez especificados estos tres niveles de requerimiento moral, propone Enderle contemplar en cada uno de ellos los ámbitos de la responsabilidad empresarial, que él define como social, medioambiental y económico. Si se utiliza esta tipología junto con los ámbitos de responsabilidad se puede observar que se cubre un amplio

115.

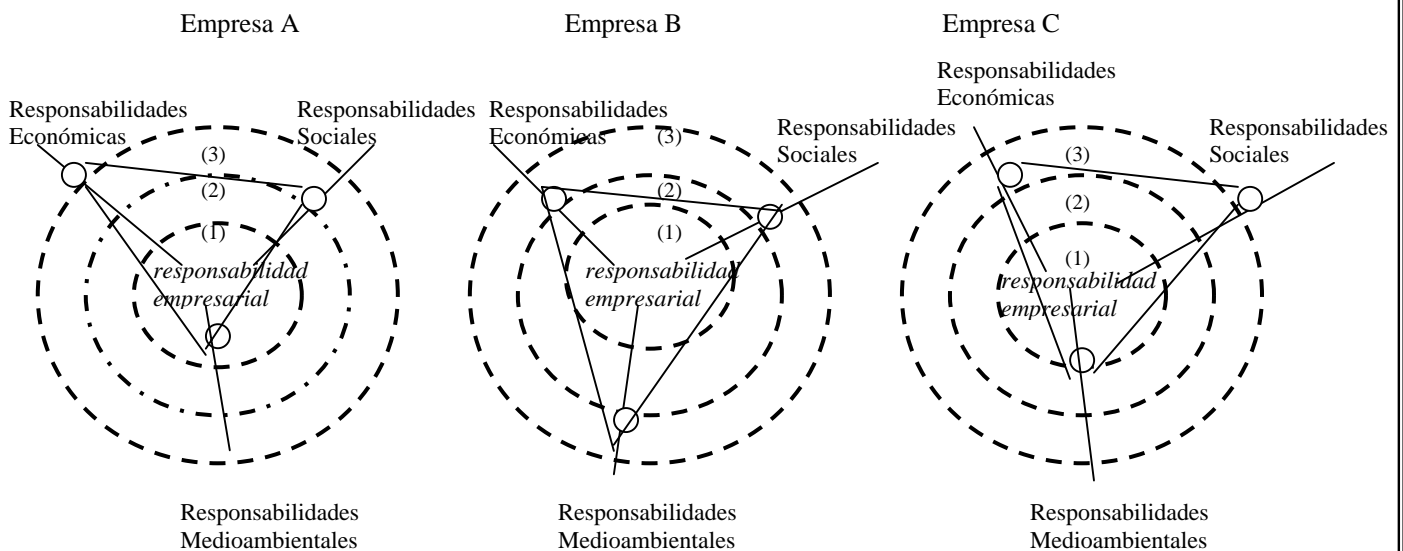
²³⁶ Cf. al respecto de esta tipología R.T. De George, R.T., *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, New York, 1993, pp.184-193 y de su aplicación para la relación entre responsabilidad y ámbitos de responsabilidad G. Enderle / L.A. Tavis, “A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance” in *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp.1135ss; G. Enderle, “Integrating the Ethical Dimension into the Analytical Framework for the Reform of State-Owned Enterprises in China’s Socialist Market Economy: A Proposal”, *Journal of Business Ethics*, vol.29, 2001, pp.261-275.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

abánico de posibles políticas corporativas responsables éticamente. Al menos así es como lo plantea G. Enderle, quien ofrece un concepto de empresa donde cada una de las empresas, de modo personalizado debe de responder ante sus propias responsabilidades atendiendo a estas dos coordenadas: tipo de perspectiva de la responsabilidad moral (convencional, posconvencional) y ámbito de responsabilidad (económica, social, medioambiental). Gráficamente lo muestra así:

**Posibilidades para asumir la responsabilidad empresarial
(Enderle, 2001)**



Responsabilidad Empresarial:

- (1) Requerimientos éticos mínimos
- (2) Obligaciones positivas más allá del mínimo
- (3) Aspiraciones de ideales morales

Adaptado de: G. Enderle, "Integrating the Ethical Dimension into the Analytical Framework for the Reform of State-Owned Enterprises in China's Socialist Market Economy: A Proposal", *Journal of Business Ethics*, 2001, p.272

A mi juicio, este modo de acercarse a la responsabilidad empresarial permite contemplar cómo existen distintas posibilidades de asumir o ‘hacerse cargo’ de la responsabilidad empresarial que le corresponde a cada una de las empresas. También permite ver que todas las empresas aunque no hayan explicitado su modo de responder a sus responsabilidades lo están haciendo en el día a día, es decir, en todas las empresas se encuentra una respuesta frente a estos tres ámbitos de responsabilidad, donde la dimensión moral se entiende como una dimensión profunda que pone en relación las respuestas empresariales.

En tercer lugar, esta propuesta también subraya que la dimensión moral no está subsumida por la responsabilidad social o económica. Muestra de qué modo la responsabilidad empresarial incluye dos momentos, uno convencional y otro posconvencional y que los dos pueden diferenciarse siempre, aunque se den al mismo tiempo, en las empresas. Es decir, que permite darse cuenta de que en las empresas se puede llegar a desarrollar un punto de vista posconvencional de la responsabilidad empresarial, por ejemplo, aunque una empresa se encuentre ubicada en países donde no exista regulación jurídica que prohíba la contaminación de las aguas, la responsabilidad ante el medioambiente no se agota en las regulaciones jurídicas, sino que la empresa puede adoptar posturas más allá de éstas para desarrollar en mayor grado su responsabilidad.

Por último, este enfoque invita a profundizar en las esferas de libertad que las empresas tienen para elegir y sobre la base de qué clase de criterios se toman las decisiones. Considerando la potencialidad de esta propuesta para nuestra investigación, podría apuntarse que la *responsabilidad empresarial* debería estar modulada o modelada por la responsabilidad moral como dimensión profunda a todos los ámbitos de responsabilidad. Es decir, que la empresa es responsable de tres ámbitos, social, medioambiental y económico, y que en cada uno de ellos la empresa responde siguiendo las normas vigentes o sociales bajo una perspectiva convencional y/o moralmente o siguiendo y adoptando una perspectiva posconvencional.

Desde mi punto de vista, este modelo parece así responder a la exigencia de una forma de interpretar la *responsabilidad empresarial* no sólo desde el punto de vista convencional, sino también desde el posconvencional e incorporando la co-responsabilidad que tiene con otros sistemas. Además, ofrece una interpretación lo

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

suficientemente operativa para que las empresas puedan entender y desarrollar su *responsabilidad moral empresarial* mediante la toma de decisiones. Decisiones que serán tomadas de modo más preciso atendiendo a tal dimensión moral, que es común al resto de los ámbitos y que permite cubrir una amplia gama de posibilidades de respuestas corporativas, de donde la dimensión moral o respuesta ética juega el papel de dimensión profunda a todas ellas²³⁷.

Como resumen de este capítulo, se puede decir que a lo largo de él se ha apreciado que en la literatura que trata del tema de la *responsabilidad empresarial*, tanto desde posiciones más filosóficas (*Business Ethics*) como sociológicas o empresariales (*Business & Society*), se tiende a ofrecer una perspectiva convencional de la responsabilidad empresarial que restringe, en muchas ocasiones, la responsabilidad empresarial a las esferas económica y legal para con la sociedad en la que desarrolla su actividad. Además, estos estudios tienden a presentar una ambivalencia acerca de si tal responsabilidad corresponde sólo a los individuos que toman las decisiones o si también la empresa como organización tiene responsabilidad; hipótesis, que como se recordará, sobre la que se asienta la *metodología de stakeholders*.

Con el estudio realizado en este capítulo sobre la *responsabilidad moral empresarial* se ha podido concretar y definir de qué modo la empresa posee una responsabilidad moral que debe entenderse siempre como una dimensión profunda de las responsabilidades económica, social y medioambiental; tal responsabilidad será mayor cuanto mayor sea su *circunstancia*, es decir, sus posibilidades de elección dentro de los marcos económico, legal y social.

Ahora queda todavía la tarea de configurar una metodología empresarial que permita dirigir la empresa de acuerdo con su *co-responsabilidad convencida postconvencional*. A mi juicio, la metodología de *stakeholders* presenta la potencialidad para servir de puente o de unión entre la responsabilidad empresarial así definida y la gestión o dirección empresarial; sobre todo ahora que el concepto de responsabilidad amplio que el enfoque de *stakeholders* apuntaba pero no definía ha quedado explicitado y concretado. Resta, pues, realizar una propuesta normativa de la metodología de *stakeholders* que incorpore al uso descriptivo y estratégico un uso normativo de la misma que se apoyará en el concepto de responsabilidad moral alcanzado en este

²³⁷ Cf. Ibid.

Capítulo 5

De la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad moral empresarial

capítulo y en el principio de la ética empresarial dialógica en el que también éste se sustenta; este será el objetivo central del último capítulo que lleva por título “*Propuesta de una teoría normativa de stakeholders*”.

Capítulo 6

Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

El objetivo de este capítulo es realizar una propuesta normativa del enfoque de stakeholders que sea capaz de afrontar la carencia fundamental desde el punto de vista moral que presenta la metodología de stakeholders, a saber, la falta de criterios o procedimientos para poder distinguir la *aceptación social de las prácticas empresariales* de su *legitimidad moral* y, por tanto, la imposibilidad de convertir en operativa la *responsabilidad moral de la empresa* que apunta la metodología. Así se definirá un enfoque integral –uso descriptivo, estratégico y normativo- de la metodología de stakeholders que sirva como herramienta para una gestión empresarial que afronte la responsabilidad moral empresarial, entendida como una *co-responsabilidad convencida postconvencional*.

En diferentes momentos de esta tesis doctoral se ha apuntado que el *enfoque de stakeholders* parece ser un firme candidato a convertirse en una metodología para la comprensión y la guía de las empresas en tres dimensiones interrelacionadas, a saber: descriptiva, estratégica y normativa. Este último uso ha estado desarrollado fundamentalmente en los últimos años, pero requiere de una revisión crítica, puesto que como se mostrará a lo largo de este capítulo, presenta una limitación común desde el punto de vista moral al no poder salir de los estrechos márgenes de la perspectiva social al tratar las cuestiones morales. En definitiva, el problema que pretende afrontar este capítulo es el desarrollo de su dimensión normativa a partir del concepto de *responsabilidad moral empresarial postconvencional* y el marco de la ética empresarial dialógica.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Este intento de fundamentar normativamente la teoría o metodología de stakeholders, como ya se apuntó en el capítulo cuarto, ha sido abordado desde otros enfoques de ética empresarial. Intentos que a mi entender no acaban de resolver el problema fundamental de la metodología que es, como se ha visto, desarrollar el concepto de responsabilidad moral empresarial y dotarla de unos criterios o procedimientos para poder distinguir las expectativas u obligaciones legítimas moralmente de los stakeholders de aquellas que no lo son, es decir, de un punto de vista moral¹.

Con este fin, el presente capítulo se centra en el análisis y discusión de los intentos de fundamentación o desarrollo del ‘uso normativo’ de la metodología de stakeholders realizadas en el contexto de la *Business Ethics* Norteamericana que se presentan desde las filas kantianas, contractualistas y comunitaristas de la ética empresarial. Los pasos que se darán serán los siguientes, en primer lugar, se expondrán las propuestas desarrolladas por N.E. Bowie y R.E. Freeman, quienes desde planteamientos kantianos o neokantianos tratan de dar cuenta del uso normativo de la metodología (6.1). En segundo lugar, se expone la Teoría de los Contratos Sociales Integrados de T. Donaldson y Th. W. Dunfee, teoría contractualista y comunitarista que constituye la propuesta, hoy por hoy, más elaborada de una teoría de fundamentación del enfoque de *stakeholder* (6.2.). Y, por último, se exponen, por una parte, las críticas que desde la ética discursiva se pueden realizar a los fundamentos o justificaciones normativas de las propuestas anteriores. Y, por otra parte, a partir de los resultados obtenidos en el análisis y definición de la *responsabilidad moral empresarial* ofrecida a lo largo de esta tesis y de los conceptos básicos de la ética discursiva de *interlocutor válido* y *poder comunicativo* se definirá el *modelo integral de stakeholders* que se buscaba en esta tesis doctoral (6.3.).

¹ En la bibliografía del *enfoque de Stakeholders* norteamericana no se encuentran propuestas de fundamentación utilitaristas sistematizadas por lo que no serán objeto de estudio en este capítulo, aunque sí que existen planteamientos de gestión estratégica de las empresas elaboradas desde posiciones utilitaristas que ya fueron analizados y criticados en el capítulo cuarto.

6.1. Planteamientos kantianos y neokantianos de la metodología de stakeholders

La pregunta que tratan de responder los enfoques normativo-kantianos de la teoría de *stakeholders* se puede formular del modo siguiente: ¿cómo podría una empresa en una economía capitalista estructurarse y dirigirse de acuerdo con los principios éticos kantianos?² La primera propuesta, que a este respecto, se elaboró en la literatura de ética empresarial se planteaba como un proyecto de investigación ambicioso que tenía como objetivo desarrollar una línea normativa kantiana para la ética empresarial con la utilización del enfoque de stakeholders. Este proyecto iniciado por William Evan y Edward Freeman vio la luz en 1988 bajo el título de “*Una teoría de stakeholder de la corporación moderna: capitalismo kantiano*”. Y aunque posteriormente Freeman desarrolló en algunos puntos esta primera propuesta, como se verá, muy pronto sus intereses por el desarrollo pragmático de la teoría de stakeholders le llevó a abandonar esta línea de investigación y centrarse en planteamientos neokantianos primero y pragmáticos después.

El relevo en tal investigación lo ha tomado Norman Bowie quien desde 1991 se considera heredero del proyecto iniciado y no concluido por Freeman. Esta tarea ha dado lugar a la publicación de diferentes artículos en revistas especializadas y, recientemente, de su libro *Ética Empresarial. Una perspectiva kantiana*.

Este enfoque normativo kantiano de la teoría de stakeholders se presenta como superior a las teorías descriptivas por dos motivos. En primer lugar, porque es capaz de defender una definición plausible y con condiciones de lo que es *trabajo significativo*. Y, por otra parte, porque se pueden defender ciertas prácticas directivas concretas sobre otras en términos de si éstas apoyan o no la autonomía y la responsabilidad de las personas. Así pues la teoría moral kantiana proporciona un marco irrebasable para las prácticas de las empresas desde el cual poder juzgar sus acciones y sus decisiones. Este marco no puede ofrecerse desde las teorías descriptivas puesto que éstas no son capaces

² Cf. N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, Oxford, Blackwell Publishers, 1999, p.1; W.M. Evan / R.E. Freeman, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” in T. Beauchamp / N.E. Bowie (ed.) *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979, 4ªed.1993, 1ª, p.75.

de diferenciar entre lo que hay y lo que debería haber en los negocios en términos morales.

Sin duda alguna, la teoría kantiana no es la única teoría normativa que puede ser utilizada para tal fin. También las teorías morales utilitaristas, de las virtudes o las neokantianas como la rawlsiana y la discursiva, pueden argumentar que el mejor marco para la empresa es aquel en el que el *valor del trabajo* se estructura y apoya en la libertad y en el establecimiento de las condiciones de posibilidad para el desarrollo de las capacidades racionales de los seres humanos, más que aquellos marcos que no fomentan tal tipo de valor del trabajo³. Ningún defensor de las teorías normativas afirmará nunca que éstas ofrecen respuestas correctas o unívocas ante las situaciones de reflexión que se plantean, más bien lo que tratan de mostrar es que son capaces de proporcionar marcos de reflexión y guías para la toma de decisiones prudentes, justas y responsables.

Sin embargo, algunas voces se han alzado frente a este tipo de propuestas de requerimiento de marcos o normas imparciales éticas que permitan juzgar desde principios de justicia o equidad las cuestiones o conflictos empresariales. Estas críticas se han desarrollado, principalmente, frente a las propuestas kantianas por considerar que éstas no incluyen en su seno la reflexión sobre la *responsabilidad por las acciones o momento consecuencialista* de reflexión⁴. Frente a esta crítica los defensores de las posiciones normativo-kantianas en ética empresarial mantienen que existe un lugar para los requerimientos imparciales en ética, que tienen lugar en la ética de las relaciones empresariales. Por ejemplo, señalan sus defensores, parece que existe en la conciencia de las gentes la intuición de que los intereses personales no deben entrometerse en dichas transacciones y que son inapropiadas. Esta intuición apunta que existe un punto

³ Cf. N.E. Bowie, "Business ethics, philosophy and the next 25 years", *Business Ethics Quarterly*, vol.10, n° 1, 2000, p. 11. Para os usos normativos y prescriptivos de la responsabilidad J.J. Brummer, *Corporate responsibility and legitimacy. An Interdisciplinary Analysis*, New York, Greenwood Press, 1991, pp.11ss; En esta línea se encuentran por ejemplo los trabajos de Georges Enderle quien apoyándose en el pensamiento de A. Sen, trata de desarrollar un marco normativo de ética empresarial apoyándose en el concepto de *espacio de libertad moral, responsabilidad y desarrollo de capacidades*. G. Enderle, "A Conceptual Framework for Business Ethics in the Global Context", *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, 19-23 July, Sao Paulo, Brazil, 2000; G. Enderle, "A conceptual framework for business ethics" Manuscript, 1999; G. Enderle, "Business and Corporate Ethics in the USA: Philosophy and Practice" in B. Nino Kumar / H. Steinmann (eds.): *Ethics in International Management*, Walter de Gruyter, New York, 1998.

⁴ Cf. N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit., pp. 6-7.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

de vista imparcial que permite enjuiciar desde el punto de vista ético las relaciones de las gentes.

Las dos propuestas normativas kantianas de fundamentación de la teoría de stakeholders que se presentan a continuación entienden que la teoría moral kantiana proporciona una justificación normativa para toda una serie completa de prácticas empresariales y para la crítica y rechazo de otras.

A pesar de que el trabajo de Bowie se presenta como una continuación del proyecto iniciado por Evan y Freeman, ambos poseen independencia y no es prolongación de éste, excepto en el planteamiento. Por este motivo es indistinto para la comprensión y estudio de estas propuestas kantianas el orden en el que sean expuestos, dado que como trabajos teóricos no guardan más relación que la señalada. Se ha optado por exponer en primer lugar la propuesta de Bowie y posteriormente la de Freeman, porque éste último ha evolucionado en su pensamiento con respecto a la justificación normativa de la teoría de stakeholders desde posiciones kantianas a posiciones neokantianas siguiendo a John Rawls. Por esta razón, se ha considerado que en aras de la claridad expositiva del pensamiento del autor era más conveniente explicar su teoría en el segundo lugar para poder mostrar su evolución hacia lo que se denominará el segundo periodo del pensamiento Freeman con su modelo de 'stakeholders-como-parte-contratante' (*stakeholder – as – contractor*).

6.1.1. Las tres formulaciones del imperativo categórico de I. Kant: N.E. Bowie

El proyecto de Bowie tiene como objetivo explorar la potencialidad de la teoría ética kantiana para el desarrollo de un marco ético-empresarial normativo. En este sentido afirma el autor:

*“Yo utilizo simplemente el kantismo como un marco normativo teórico para contar una historia sobre lo que una visión kantiana de las organizaciones empresariales capitalistas podría ser. No estoy refiriéndome a lo que el capitalismo es; más bien estoy dando una visión de lo que el capitalismo debería ser”*⁵

⁵ N.E. Bowie, "A Kantian theory of capitalism" in *Business Ethics Quarterly*, Special n° 1, 1998, p. 38.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Con estas palabras, trata de dejar bien claro que su propuesta normativa de los stakeholders, mediante la explicación de las tres formulaciones kantianas aplicadas a la empresa, no es más que una apunte acerca de lo que deberían ser las empresas, y a partir de esa explicación normativa y prescriptiva, se espera, al menos ese es uno de los supuestos que el autor mantiene en sus escritos, que la comunidad empresarial, siga tales principios morales prescritos, puesto que ‘deber implica poder’⁶.

Bowie ofrece un amplio estudio de la aplicación de las tres formulaciones del imperativo categórico de Kant a la empresa. En primer lugar, en este estudio, argumenta que *la primera formulación del imperativo categórico* proporciona una teoría de la permisibilidad moral para las interacciones del mercado. Las interacciones que violan la formulación de la universalidad del imperativo categórico son moralmente no permisibles. Y, al contrario, aquellas interacciones que respetan el principio universal y son consistentes con él son permisibles siempre y cuando no violen cualquier otro principio moral. En segundo lugar, Bowie utiliza la *segunda formulación del imperativo categórico*, para argumentar que el respeto a las personas proporciona la base para una teoría más sólida de la obligación moral en las interacciones del mercado laboral, en este sentido argumenta que un mínimo laboral es que las personas no pueden ser tratadas como simples medios sino como fines en sí mismos, poseedores de dignidad y autonomía. Por último, Bowie apoyándose en la tercera formulación del imperativo categórico, a la que denomina *la formulación de la comunidad moral*, argumenta a favor de una empresa basada en la metodología de stakeholders⁷.

Bowie es consciente de que las tres formulaciones no son diferentes sino modos de expresar de distinta forma un único imperativo categórico. Sin embargo, considera que las distintas formulaciones subrayan tres aspectos de este mismo imperativo: la universalidad, la persona como fin en sí misma y la comunidad moral. A continuación, se expone con mayor detalle esta propuesta teórica kantiana que cae dentro de lo que se ha denominado modelo correctivo de ética empresarial, tal y como se expuso en el segundo capítulo de esta tesis doctoral.

La primera formulación del imperativo categórico dice: “*Obra sólo según aquella máxima que puedas querer que se convierta, al mismo tiempo, en ley*”

⁶ Cf. Ibid., p.38-39.

⁷ Cf. Ibid., pp. 37-60; N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit.; N.E. Bowie, "Business ethics, philosophy and the next 25 years", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp. 7-20.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

universal”⁸. Con esta primera formulación, se presenta una argumentación fuerte acerca de la inmoralidad de ciertas acciones como romper promesas, contratos, o mentir sobre condiciones laborales, productos o servicios, puesto que la propia empresa, no querría que tales formas de actuar se convirtieran en universales. Es la inconsistencia de la máxima lo que la convierte en inmoral la acción o decisión, es decir, si se afirma un principio general o máxima para que sea seguido por una persona o por todo el mundo, sólo se sabrá si es moral si uno se pregunta si tal máxima o principio general podría llegar a convertirse en ley universal. Sólo cuando se mantiene la consistencia de la máxima o principio general, con la respuesta afirmativa a la pregunta por la universalidad de la misma se puede afirmar la moralidad de la misma. Como señala Bowie:

*“El imperativo categórico funciona como una prueba para ver si el principio (máxima) sobre el que se basa la acción es moralmente permisible”*⁹

Así pues todo aquel principio o máxima de acción que pase tal prueba podrá ser adoptada por los seres humanos como moralmente permisible. La aplicación de esta primera formulación del imperativo categórico a la ética empresarial ha sido argumentada y aplicada a distintos casos de dilemas morales en el ámbito empresarial, como, por ejemplo, a casos de dilemas morales frente a cierres de plantas o a la seguridad de los productos de la industria juguetera¹⁰.

También ha sido aplicada en el mundo de los negocios a cuestiones como la ruptura de contratos, el robo, la información privilegiada o la fuga de cerebros¹¹. Por ejemplo, en el caso de robo en la empresa, se puede decir que si la máxima de acción del robo se universalizara en las empresas la propiedad privada dejaría de existir como tal. Si todo el mundo fuera libre de poder tomar lo que quisiera entonces, ¿cómo se podrían establecer límites de propiedad? Y dada la necesidad de algunas prácticas de propiedad privada para el desarrollo de capacidades humanas y de su autonomía, una

⁸ I. Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid, Espasa-Calpe, 1990, 9ª edición (1942, 1ª), p.92.

⁹ N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit., p.15.

¹⁰ Cf. Al respecto N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics.*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1982, 2ªed. 1990, N.E. Bowie, “Does It Pay to bluff in Business?” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie (eds.), *Ethical theory and Business*, op.cit., pp. 460-462; N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit., pp.11-40.

¹¹ Cf. por ejemplo N.E. Bowie / R.F. Duska, *Business Ethics*, op.cit.; N.E. Bowie, “A Kantian theory of the meaning of work”, *Journal of Business Ethics*, vol.17, nº. 9-10, pp.1083-1092.

universalización de tal máxima sería contradictoria y debiera ser considerada como moralmente incorrecta.

Una de los conceptos que ayudan a descubrir las máximas de acción correctas o principios guía para la empresa es el del principio de *no-auto-contradicción* proporcionado por la ética kantiana en el nivel lógico-pragmático de las máximas. Así por ejemplo, una empresa que mine la confianza de los proveedores puede caer en su propia *red* generando desconfianza a su vez en ellos y destruyendo tal relación. Este principio permite establecer reglas para el *juego limpio* donde cada cual no puede situarse como excepción. Así apunta Bowie:

“Podemos utilizar la primera formulación del imperativo categórico de Kant para mostrar que siempre que alguien, incluido uno mismo en los negocios, está de acuerdo en seguir las reglas para el comportamiento cooperativo y viola aquellas reglas para obtener ganancias personales, tal violación es moralmente incorrecta. Una máxima que permite la violación universal de las reglas es contraproducente. Una regla violada universalmente no es una regla”¹²

En definitiva, se necesitan normas de comportamiento que apunten la moralidad de las acciones para poder seguir distinguiendo lo que es correcto de lo que no. Pero no es que esas reglas vengan de algún lugar extra-mundano, sino que esas reglas están funcionando ya en nuestro mundo y residen en nuestra conciencia, en nuestro modo de acercarnos a los negocios. La explicitación de esas reglas de juego, esas máximas de acción morales, que sustentan el negocio empresarial es lo que permite hablar de un espacio moral o espacio donde se permiten las actuaciones empresariales¹³. Esta misma argumentación kantiana se puede aplicar a cualquier situación de competitividad, donde siguiendo estos argumentos se tendría que llegar a la conclusión de que si alguien entra en la actividad competitiva y viola las normas que la regulan está actuando inmoralmente. La razón radica en que si las reglas que regulan la competencia fueran universalmente transgredidas no existirían tales reglas y la regulación se haría imposible.

¹² N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit., pp.17-18.

¹³ Cf. Por ejemplo para la búsqueda de unos niveles morales universales en las empresas multinacionales N.E. Bowie / P. Valer, “Some arguments for Universal Moral Standards” in G. Enderle (ed.), *International Business Ethics: Challenges and Approaches*, Notre Dame, University of Notre Dame, 1999, pp.160-173.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Con esta primera formulación se puede apreciar que existe un marco ético irrebasable fuera del cual las acciones o decisiones de las empresas podrían ser consideradas como inmorales o incorrectas desde el punto de vista moral. En general, las reglas que se establecen tras reflexionar sobre el imperativo categórico son reglas de prohibición del tipo *no se puede mentir, estafar, romper contratos minar la confianza de la gente, etcétera*, porque son prácticas que la gente *no* querría universalizar. Sin embargo, también se pueden evaluar las acciones y prácticas de la empresa para describir cómo una empresa debería interactuar con sus stakeholders. Es decir, desarrollar una guía ética de acción positiva para las empresas¹⁴.

La segunda formulación del imperativo categórico permite abordar esta tarea y dice así: *“Obra de tal modo que te relaciones con la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otro, siempre como un fin, y nunca sólo como un medio”*¹⁵. Esta forma de expresar el principio de universalidad kantiano se conoce también como el principio de “trata siempre a los seres humanos con respeto”. En el ámbito de la empresa implica una reflexión acerca de la libertad y voluntariedad de las partes para entrar en acciones y contratos sin coacción. En estas acciones ambas partes tienen que reconocer que las transacciones económicas son acuerdos entre adultos responsables racionales que actúan como tales y, por esta razón, tienen que pasar la prueba del respeto a las personas. Personas que tienen dignidad y no precio, y que son fines en sí mismas y no medios para conseguir otras cosas por parte de la empresa¹⁶.

Bowie argumenta que apoyados en esta formulación de imperativo categórico se pueden hallar razones morales para defender un derecho universal al *trabajo significativo* que tiene como rasgo distintivo que el ser humano, como trabajador, es tratado con respeto y como un ser autónomo y racional¹⁷. Kant cuando afirmó que los

¹⁴ Cf. N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit., pp.37-38.

¹⁵ I. Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid, Espasa-Calpe, 1990, 9ª edición (1942, 1ª), p.104.

¹⁶ Cf. al respecto N.E. Bowie, "A Kantian theory of capitalism", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p. 40-44; N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit., pp.41-81.

¹⁷ Cf. Respecto al concepto de trabajo significativo existen dentro de la literatura de ética empresarial numerosos trabajos que tratan el tema apuntando como rasgos característicos del trabajo significativo el desarrollo de las capacidades humanas, el respeto de la dignidad del ser humano, y el apoyo a la autonomía y la responsabilidad de las personas. Destacan en esta línea los trabajos de N.E. Bowie, "Empowering People as an End for Business" in G. Enderle / B. Almond / A. Argandoña (eds.) *People in corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1990, pp. 105-112; J.B. Ciulla, "On the demand for Meaningful Work" in G. Enderle / B. Almond / A. Argandoña (ed.) *People in corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, op.cit., pp. 113-118; J. Conill, "Reconfiguración ética del mundo laboral" en A. Cortina

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

seres humanos son fines en sí mismo y deben ser respetados siempre, apuntaba a la dignidad que caracteriza al ser humano. Los seres humanos tienen dignidad porque poseen ciertas capacidades que lo diferencian de otros seres. Tienen la capacidad de darse normas a sí mismos y también la capacidad del raciocinio. Así pues, como seres autónomos racionales, los seres humanos son responsables de sus acciones y decisiones, puesto que la voluntariedad y la racionalidad son dos de las condiciones para la responsabilidad. En definitiva, los seres humanos racionales y autónomos son capaces de elaborar y seguir sus propias leyes, no están sujetos de modo causal y determinado a las leyes de la naturaleza.

De este modo, la segunda formulación del imperativo categórico kantiano implica que en el ámbito de los negocios todos los seres humanos siempre deben ser tratados como fines en sí mismos, sujetos de responsabilidad y al mismo tiempo de dignidad y autonomía. Desde el punto de vista kantiano, la contribución del capitalismo debería ser que generara siempre *puestos de trabajos* con un valor tal que contribuyeran y ayudaran a crear auto-respeto y autonomía en las personas.

El argumento completo que Bowie elabora siguiendo esta segunda formulación del imperativo categórico con implicaciones para la ética empresarial, podría expresarse como sigue. Para que una empresa sea considerada moral, los trabajadores de la misma deberán ser tratados como fines y no como meros medios. Para que una empresa trate a sus empleados como fines, entonces la dignidad (*self-respect*) de los trabajadores debe ser respetada. Para respetar la dignidad de los trabajadores, éstos deben tener cierta cantidad de independencia así como la habilidad para satisfacer una cierta cantidad de sus deseos. Si las gentes pueden tener cierta cantidad de independencia así como de satisfacción de sus deseos, entonces pueden tener cierta cantidad de riquezas. Si la riqueza directa que obtiene la empresa no es para repartirla entre la gente, entonces el *trabajo* debe ser retribuido de modo que sea suficiente como para que el trabajador pueda satisfacer cierta cantidad de deseos. Por tanto, los trabajos deben ser de tal clase

(dir.) *Rentabilidad de la Ética para la Empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.187-228; P.F. Drucker, "Meaningful Work", *Executive Excellence*, November, 1999, p. 5; P.F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, New York, Harper Collins, 1999, capítulos 5 y 6; J.B. Ciulla, *Ethics, the heart of leadership*, Westport, Conn., Praeger, 1998; N.E. Bowie, "A Kantian theory of capitalism", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.40-44.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

que proporcionen un salario suficiente que permita cierta cantidad de independencia y alguna cantidad de satisfacción de deseos¹⁸.

En definitiva, el marco normativo kantiano permite mostrar cómo el valor moral del trabajo posibilita a los seres humanos independencia y dignidad. Permite definir el *trabajo significativo* como aquel trabajo que permite al trabajador poder llevar una vida racional autónoma, es decir, moral.

La tercera formulación del imperativo categórico mantiene que “*el ser racional debe considerarse siempre legislador en un reino de fines posibles gracias a la libertad de la voluntad, ya sea como miembro, ya sea como jefe*”¹⁹. Con este imperativo Kant pone de manifiesto que los seres humanos interactúan unos con otros y esa área de interacciones de los fines (es decir, las personas) es el que se denomina *reino de los fines*. En este sentido trata de poner de relieve, según Bowie, que esas interacciones humanas, ese reino de los fines, está gobernado no por las leyes de la causalidad sino las leyes morales racionales que los seres humanos son capaces de darse. Dado que la ley moral es racional, es universal, la ley moral debe ser aceptada por cada uno y podría ser soberana con respecto a la ley moral de las sociedades en las cuales los seres humanos interactúan²⁰.

En opinión de Bowie, es la *tercera formulación kantiana del imperativo categórico* la que mejor capta las relaciones morales que existen entre los *stakeholders* de la empresa. Bowie argumenta en esta línea que Kant podría haber visto una empresa como una *comunidad moral* en la cual todos los *stakeholders* pueden crear tanto las reglas que les gobiernan como tener el deber de unos y otros de gobernarse por esas mismas reglas. Con esta interpretación del pensamiento kantiano respecto a las organizaciones empresariales Bowie trata de poner de manifiesto que las relaciones morales que se establecen entre la empresa y sus *stakeholders* son *recíprocas* y, por tanto, que no sólo existen obligaciones de la empresa hacia sus *stakeholders* sino también al contrario²¹.

¹⁸ Cf. N.E. Bowie, "A Kantian theory of capitalism", *Business Ethics Quarterly*, p.43.

¹⁹ I. Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid, Espasa-Calpe, 1990, 9ª edición (1942, 1ª), p.111.

²⁰ N.E. Bowie, "A Kantian theory of capitalism", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p.45-51; N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit., pp.82-119.

²¹ Cf. N.E. Bowie, "The Firm as a moral community" in R. M. Coughlin (ed.), *Morality, Rationality, and efficiency: New Perspectives on Socio-economics*, Armonk, New York, M.E. Sharpe Inc., 1991, pp.169-183. N.E. Bowie, "A Kantian theory of capitalism", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., 1998, pp. 45-51. Es

Bowie señala que desde la teoría ética normativa kantiana, y concretamente en esta tercera formulación del imperativo kantiano, las relaciones que se establecen entre la empresa y sus stakeholders no se ven únicamente como una relación económica, social o legal, sino también como una relación moral. Con las siguientes palabras expresa esta idea:

“Si tenemos que alcanzar una teoría comprensiva verdadera de la responsabilidad social empresarial, debemos desarrollar una teoría para determinar las obligaciones recíprocas apropiadas que existen entre los stakeholders de la organización. Si los directivos y los accionistas tienen una obligación hacia los clientes, proveedores, trabajadores y la comunidad local, entonces la comunidad local, los trabajadores, los proveedores y los clientes tienen una obligación hacia los directivos y los accionistas. Acerca de estas obligaciones apenas se ha discutido”²²

Pero al tratar de definir esas obligaciones morales recíprocas el teórico se encuentra con un problema muy importante en nuestras sociedades abiertas y plurales, y es la existencia y necesidad de respetar la existencia de un pluralismo ético al mismo tiempo que se establecen unas reglas mínimas morales compartidas y que aseguran la existencia de ese pluralismo ético para todos²³. Tal y como señala A. Cortina:

“Pluralismo moral significa que los ciudadanos de esa sociedad que ha sufrido el proceso de modernización, comparten unos mínimos morales, aunque no compartan la misma concepción completa de vida buena”²⁴

Así pues, afirmar que en el ámbito empresarial existe pluralismo ético significa afirmar que la gente entra en desacuerdos acerca de lo que es correcto o no, y también acerca de las prioridades que dan a diferentes derechos y responsabilidades. Pero al mismo tiempo es capaz de llegar a acuerdos mínimos sobre lo que es correcto o no lo es. Estos mínimos con respecto a la empresa, desde la posición kantiana desarrollada por Bowie, apuntan a configurar procedimientos en las empresas por los cuales se establezcan sistemas de comunicación recíproca entre los stakeholders y la empresa. Su

importante recordar en este punto que ésta fue una de las críticas que se estableció en el capítulo 4 de esta tesis doctoral respecto a algunos de los enfoques de *Stakeholders* al tratar las obligaciones existentes.

²² N.E. Bowie, “New directions in corporate social responsibility”, *Business Horizons*, July-August, 1991, p.63.

²³ Cf. Al respecto del *pluralismo moral* A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 1993, capítulo 9; A. Cortina, *Ética de la Sociedad Civil*, Madrid, Anaya, 1994, capítulo 3.

²⁴ A. Cortina, *Ética de la Sociedad Civil*, op.cit., p.50.

propuesta lejos de ser sustantiva es procedimental, pues a su juicio, sólo desde caminos procedimentales normativos se podrá respetar el pluralismo ético y al mismo tiempo construir y respetar unos mínimos morales²⁵. Estos procedimientos seguirán cuatro principios básicos:

- “1. La empresa deberá considerar los intereses de todos los stakeholders afectados por cualquier decisión que ésta tome.*
- 2. Esta consideración deberá implicar la obtención de aportaciones de todos los stakeholders afectados.*
- 3. Nunca deberá darse el caso que los intereses de un único stakeholder tomen prioridad en todas las decisiones.*
- 4. Cada empresa de negocios deberá establecer procedimientos diseñados para asegurar que las relaciones entre los stakeholders sean gobernadas por reglas o normas de justicia. Estas reglas de justicia serán desarrolladas de acuerdo con los principios 1-3 y deberán recibir el apoyo de todos los stakeholders”²⁶*

Con los dos primeros principios se pretende asegurar los requerimientos de la teoría moral kantiana de la autonomía moral de las personas, entendida como valor absoluto y dignidad. Por su parte, el tercer principio asegura la legitimidad de las decisiones de la empresa y de la propia actividad empresarial. Y, por último, el cuarto principio tiene la función de asegurar que las reglas y procedimientos operacionales de la empresa estén sujetos a consideraciones morales kantianas.

Bowie señala que distintos estudios empíricos así como la observación de los propios stakeholders muestran que las personas en general, aunque no siempre, desean ser tratada en la empresa tal y como Kant afirma que deberían ser tratadas. Sin embargo, todavía queda una cuestión por resolver y es si es posible que las empresas traten a sus stakeholders de este modo siguiendo este concepto normativo de justicia. Es decir, se pregunta si es posible desarrollar el *dictum* filosófico de que *‘deber implica poder’²⁷*, ante tal cuestión la respuesta de Bowie es que sí que es posible y no sólo cuestión de deber.

²⁵ Cf. Al respecto N.E. Bowie, “New directions in corporate social responsibility”, *Business Horizons*, op.cit., pp.64-65.

²⁶ N.E. Bowie, “A Kantian theory of capitalism”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p.47.

²⁷ Cf. Ibid., p.49.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

La propuesta normativa de Bowie afirma, pues, que la empresa para ser moral en sus actuaciones y decisiones debería seguir los cuatro principios enumerados, y debería hacerlo por respeto a la ley moral o imperativo categórico. Pero en la ética empresarial cabe considerar también que los beneficios derivados de tal seguimiento son de suma importancia en las sociedades plurales y competitivas. No significa esto afirmar que se deba actuar moralmente por el beneficio económico que se obtendrá, sino ser conscientes de que el seguimiento del marco normativo kantiano da, por sí mismo, resultados económicos y empresariales ventajosos²⁸.

Por último, Bowie señala que su propuesta normativo-kantiana de stakeholders, tiene como uno de sus rasgos el cosmopolitismo y, por tanto, el universalismo. Ésta es una de las grandes ventajas de esta perspectiva con respecto a otras que son localistas y que no pueden ir más allá de las fronteras nacionales de un país. Esta perspectiva cosmopolita permite pensar en una ética empresarial internacional, pues los principios éticos derivados y explicitados sirven lo mismo para la empresa de un país concreto o cultura concreta como para otro, pues respeta el pluralismo ético sin caer en el relativismo moral²⁹. En palabras de Bowie:

“Obviamente diferentes culturas podrían adoptar algunos principios morales diferentes y todavía así los principios de ambas podrían pasar las pruebas de los imperativos categóricos”³⁰

Es decir, tales principios éticos propuestos podrían ser diferentes pero todos cumplir con un marco mínimo, así diferentes prácticas empresariales pueden resultar válidas pero siempre dentro de un marco de normas universalmente válidas que establecen las reglas del juego y dentro de las cuales las personas pueden elaborar respuestas creativas a su entorno³¹.

Las reflexiones y aportaciones que realiza este enfoque normativo-kantiano de la metodología de stakeholders son valiosas por cuanto trata de explicitar y establecer

²⁸ Cf. Al respecto N.E. Bowie, “New directions in corporate social responsibility”, *Business Horizons*, op.cit., pp.56-65; N.E. Bowie, “A Kantian theory of capitalism”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.51-54; N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit., pp.120-148.

²⁹ Cf. N.E. Bowie, “A Kantian theory of capitalism”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p.55; N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit., pp.149-176.

³⁰ N.E. Bowie, “A Kantian theory of capitalism”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p.55.

³¹ En esta misma línea se sitúan los trabajos de Ética Empresarial Internacional de T. Donaldson, “Moral minimums for multinationals” in T. Donaldson / P. H. Werhane, *Ethical Issues in Business. A philosophical approach*, New Jersey, Prentice Hall, 1979, 5ª ed. 1996, pp.95-110; T. Donaldson, *The Ethics of International Business*. New York: Oxford University Press, 1989; R.T. De George, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, New York, 1993.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

unas reglas mínimas que sirvan de condición de posibilidad de unas acciones y decisiones empresariales morales. Sin embargo, esta propuesta presenta serias limitaciones como son, el método correctivo de ética empresarial que utiliza, la separación entre el ser y el deber ser de las normas morales y su fundamentación que no atiende a las consecuencias de las decisiones alcanzadas, sino sólo al deber que establece. Estas críticas serán objeto de explicación en el último apartado de este capítulo pues algunas de ellas afectan también a la propuesta desarrollada por Freeman durante su primer periodo como ahora se expone.

6.1.2. Los dos principios de la dirección: el primer periodo de R.E. Freeman

El pensamiento de Freeman con respecto al fundamento o justificación normativa del modelo de *stakeholders* ha sufrido una evolución desde posiciones kantianas, que tuvieron su expresión durante los primeros años ochenta, hasta posiciones rawlsianas que ha desarrollado desde finales de los ochenta y noventa y, finalmente, a la defensa de un pragmatismo en el terreno de la fundamentación. Esta evolución en su pensamiento, me ha conducido a mostrar su pensamiento en dos pasos, en primer lugar lo que se denominará en el trabajo el primer Freeman con sus dos principios de la dirección que ocupa este punto del trabajo y, posteriormente, el segundo Freeman con su formulación de la propuesta rawlsiana y su defensa actual de la metodología de *stakeholders* desde las filas del pragmatismo.

Los primeros planteamientos de Freeman del uso normativo de la *metodología de stakeholders* se encuentran asociados a otros tres investigadores Reed, Gilbert y Evan. Este primer periodo se define por el diseño de una teoría de *stakeholders* fundamentada éticamente en la ética kantiana, entendida como autonomía personal y defensa de los derechos individuales de cada uno de los stakeholders. A lo largo de este periodo entiende la empresa como un marco en el cual es posible desarrollar los proyectos personales de cada uno de los stakeholders y el stakeholder como aquel individuo o grupo que tiene derecho a ser tratado como fin en sí mismo y nunca como medio para otra cosa. Durante esta etapa de su trabajo su objetivo es la elaboración de un marco teórico de empresa en el que todos los stakeholders pudieran participar en

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

aquellas cuestiones que les afectan así como un marco de aplicación práctica de mecanismos para su desarrollo en la empresa.

Con el objetivo de mostrar la conexión existente entre ética y empresa, fundamentalmente entre valoración moral y estrategia, en 1988 Freeman definió la empresa como una colección de acuerdos voluntarios entre adultos que consienten voluntariamente su adhesión al objetivo y fines de la empresa y, de esta forma consienten también en entrar en acuerdos cooperativos con otros individuos o grupos³². Partiendo de esta definición de empresa y apoyándose en el concepto de autonomía kantiana, señala que el principio ético que debe guiar la dirección de las empresas es aquel que sostiene que los seres humanos son fines en si mismos y nunca deben ser tratados como meros medios para el logro de objetivos corporativos o personales. En este sentido afirma Freeman:

*"Cada uno de estos grupos de stakeholder posee un derecho de no ser tratado como medio para un fin, y por lo tanto debe participar en la determinación de la dirección futura de la compañía en la que tiene un interés"*³³.

El desarrollo de este marco neo-kantiano, como él lo denomina, le conduce a la búsqueda de principios de actuación para la empresa que respondan al punto de vista moral que le ofrece la teoría kantiana. Ésta búsqueda queda reflejada en dos principios que el autor denomina *principio de los derechos corporativos* (PCR) y *principio de los efectos corporativos* (PCE), y que constituyen el núcleo del pensamiento freemaniano durante este primer periodo definiéndose del siguiente modo:

"El Principio de los derechos corporativos (PCR): La corporación y sus directivos no pueden violar los derechos legítimos de otros para determinar su propio futuro.

*El Principio de los efectos corporativos (PCE): La corporación y sus directivos son responsables de las consecuencias de sus acciones sobre otros"*³⁴.

³² Cf. Al respecto W.M. Evan, / R.E. Freeman, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in T. Beauchamp / N.E. Bowie (ed.) *Ethical Theory and Business*, op.cit., pp.75-84; R.E. Freeman, R.E. / D.R.Jr. Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1988.

³³ W.M. Evan, W.M / R.E. Freeman, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in T. Beauchamp / N.E. Bowie (ed.) *Ethical Theory and Business*, op.cit., p. 76.

³⁴ *Ibid.*, p. 78.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Ambos principios se presentan como una guía para la actuación moral empresarial. Es decir, que una empresa que desarrolla políticas y estrategias empresariales económicamente eficientes y eficaces, al mismo tiempo que moralmente adecuadas tienen estos dos principios como guía o prescripción.

Más concretamente, estos dos principios éticos de actuación para la empresa constituyen, a juicio de Freeman, el núcleo normativo o justificación ética de la teoría de stakeholders. La lectura de estos dos principios en este caso, como núcleo normativo neo-kantiano de la teoría de stakeholders se podrían explicar del siguiente modo: el primero, el principio de los derechos corporativos (*principle of corporate rights, PCR*), constituye el criterio de la legitimidad corporativa; mientras que, el segundo, el principio de los efectos corporativos (*principle of corporate effects, PCE*) se presenta como el principio fiduciario de los stakeholders.

Así pues se obtienen dos principios prescriptivos para la dirección de stakeholders que permitirán, por un lado, definir la *legitimidad* de los intereses de los stakeholders de la empresa y, por tanto discriminar entre intereses legítimos y no legítimos; y, por otro lado, definir las *obligaciones fiduciarias* que tiene la dirección de la empresa de reconocer tales reclamaciones.

El principio de *legitimidad corporativa* derivado del *Principio de los derechos corporativos (PCR)* afirma que la empresa debería ser dirigida para el beneficio de sus stakeholders: sus clientes, proveedores, propietarios y comunidad local y, también que debería establecerse un marco de empresa en el que cada uno de esos *stakeholders* pudiera desarrollar su propio proyecto personal, puesto que sus derechos están asegurados. En esta misma línea apunta el autor que, para que se pudiera aplicar este principio en toda su extensión, los *stakeholders* deberían participar, en algún sentido, en las decisiones que sustancialmente afectan a su bienestar. Por tanto, con este principio se define, por una parte, el objetivo de la empresa y, por otro, la legitimidad de los intereses de los stakeholders de la empresa³⁵.

El *principio fiduciario de stakeholders* procedente del *Principio de los efectos corporativos (PCE)* afirma que la dirección tiene una relación fiduciaria hacia los stakeholders y hacia la empresa como una entidad abstracta. Ésta debe actuar en interés de los stakeholders como su agente y debe actuar en interés de la empresa para asegurar

³⁵ Cf. *Ibid.*, p. 82.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

la supervivencia de la empresa, salvaguardando el largo plazo de los intereses de cada grupo. Así pues, con este principio se define, por una lado, la obligación de la dirección de reconocer la existencia de intereses y exigencias y, por otro lado, apunta que es imprescindible crear mecanismos para dar respuestas legitimadas al respecto. Lo que no ofrece son instrucciones concretas acerca de cómo resolver los conflictos que emanan de intereses legítimos *prima facie* hacia múltiples partes.

Estos dos principios expresan el momento deontológico y el momento consecuencialista que, según Freeman, deben existir en cualquier teoría que trata de justificar o explicar el concepto de lo que debe ser una empresa. Motivo por el cual le denomina él mismo una propuesta neo-kantiana de fundamentación normativa de la teoría de *stakeholders*. Según sus palabras:

*“Cualquier teoría que busque justificar el modelo de corporación debe basarse por lo menos parcialmente sobre la idea de que la corporación y sus directivos como agentes morales pueden ser la causa de y pueden ser sujetos de responsabilidad de sus acciones”*³⁶.

A la luz de estas palabras se puede decir que la teoría de *stakeholders* según Freeman señala que una compañía que actúa ética o moralmente considera la dimensión ética de sus acciones, proyectos y planes antes de actuar, no después de hacerlo. Es decir, estudia y analiza las consecuencias de las acciones y de sus políticas sobre *todos* los afectados y respeta los derechos de todos ellos, al mismo tiempo que tiene conocimiento de todos los intereses que los grupos o los individuos poseen. Más adelante señala:

“Una teoría de los stakeholders de la empresa debe redefinir el objetivo de la empresa. La teoría de los accionistas defiende que el objetivo de la empresa es maximizar el bienestar de los accionistas, quizás sujeto a alguna fuerza moral o social, esto es así porque tal maximización permite el mayor bien o porque son derechos de propiedad. El objetivo de la empresa es bien diferente desde nuestro punto de vista. Si una teoría de los stakeholders es consecuente con los principios de las consecuencias y los derechos (PCE, PCR), entonces su objetivo debe contemplar la sentencia kantiana del respeto a las personas. El verdadero objetivo de la empresa es, de este modo, “servir de vehículo para la

³⁶ Ibid., p. 78.

coordinación de los intereses de los stakeholders”. La empresa sirve para la satisfacción de los stakeholders, y ninguno puede ser usado como medio”³⁷.

La propuesta de Freeman, aunque trata de equilibrar estos dos momentos mencionados, consecuencialista y deontológico, sigue apoyándose en última instancia en el principio kantiano del respeto por los stakeholders como fines en sí mismos. Es decir, que en caso de conflicto será el principio de legitimidad corporativa el que deberá tomar primacía³⁸.

Como ya se ha señalado, la propuesta normativa de la teoría de stakeholders no ofrece instrucciones concretas para la resolución de conflictos, pero Freeman sí que se propone elaborar mecanismos que permitan mostrar cómo la relación existente, entre el enfoque estratégico de stakeholders y el enfoque normativo, lejos de ser inexistente, es consustancial a la propia teoría de stakeholders. En esta línea, los trabajos desarrollados por Freeman durante los años ochenta con Gilbert tratan de explicar como la dirección estratégica de una empresa es al mismo tiempo una gestión de valores y de normas éticas³⁹.

En su libro publicado en 1988, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Freeman y Gilbert argumentan que la Estrategia Empresarial (*E-strategy*) representa la integración del pensamiento ético y el pensamiento estratégico y constituye la razón fundamental de la empresa de ser una empresa. En él sostiene que son siete los tipos o clases de estrategias empresariales que están al alcance de las empresas para ser adoptadas y desarrolladas⁴⁰. Dependiendo de la estrategia empresarial que se adopte, o la mezcla de ellas, el objetivo o finalidad de la empresa quedará definido. Estos tipos de estrategia empresarial que se han estudiado y sistematizado tanto teórica como prácticamente son los siguientes:

1. La *Estrategia empresarial (E-strategy) del accionariado* que afirma que el propósito o fin de la empresa es maximizar los intereses de los accionistas.

³⁷ Cf. Ibid., p. 82.

³⁸ Ibid., p. 82.

³⁹ Cf. Al respecto R.E. Freeman / D.R.Jr. Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. op.cit.; R.E. Freeman / D.R.Jr. Gilbert / Hartman, E., “Values and The foundations of Strategic Management”, *Journal of Business Ethics*, vol. 7, 1988, pp. 821-834.

⁴⁰ En 1984 Freeman solo hacía referencia a 5 estrategias empresariales, aquí no estudia ni la estrategia empresarial de prerrogativa directiva ni la estrategia empresarial de proyectos personales R.E. Freeman, *Strategic management. A Stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984, pp.101-107 mientras que en su trabajo posterior, desarrolla mucho más el estudio de los procesos de estrategia empresarial hasta la formulación de estos siete tipos R.E. Freeman / D.R.Jr. Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, op.cit., pp. 72 ss.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

2. La *Estrategia empresarial (E-strategy) de prerrogativa directiva* que sostiene que el propósito o fin de la empresa es maximizar los intereses de los directivos.
3. La *Estrategia empresarial (E-strategy) de stakeholders restringidos* que viene a decir que el propósito o fin de la empresa es maximizar los intereses de unos pocos stakeholders al mismo tiempo, únicamente de aquellos de los que depende la supervivencia de la empresa.
4. La *Estrategia empresarial (E-strategy) de stakeholders no restringidos* que mantiene que el propósito o fin de la empresa es maximizar los intereses de todos los stakeholders, es decir, de todos aquellos que poseen un interés legítimo en ella.
5. La *Estrategia empresarial (E-strategy) de armonía social* afirma que el propósito o fin de la empresa es maximizar la armonía social o bien común actuando para la obtención del consenso de la sociedad.
6. La *Estrategia empresarial (E-strategy) rawlsiana* que postula que para alcanzar la justicia es permisible o se acepta la existencia e incluso promoción de ciertas desigualdades entre los stakeholders, pero sólo podrá aceptar tal desigualdad si con ella se produce una mejora en el nivel de los stakeholders más desfavorecidos.
7. La *Estrategia empresarial (E-strategy) de proyectos personales* que mantiene que la empresa debería ser capaz de que los miembros de la empresa puedan llevar a cabo sus proyectos personales. La asunción básica aquí es que los objetivos de los individuos son importantes, no sólo como medios sino como fines en sí mismos; y de forma tajante no son unos simples medios para conseguir o alcanzar los fines de la empresa. Los autores ven la empresa como un vehículo para el logro de los objetivos personales.

Estas siete estrategias empresariales pueden combinarse en la planificación de la empresa cuando se pregunta por *quiénes somos, quiénes queremos ser y cómo queremos alcanzar nuestro objetivo*. La estrategia empresarial es, pues, un mecanismo a través del cual se puede integrar ética y estrategia y que se encuentra en el seno de la organización. Ante la pregunta de cuál de estas estrategias es más acorde con los principios morales de la empresa de stakeholders formulados por Freeman, éste responde que es *la estrategia de proyectos personales* la que mejor salvaguarda el

principio kantiano de la autonomía personal y, al mismo tiempo, la que contempla desde su seno las consecuencias o efectos beneficiosos o dañinos sobre los demás. Según sus autores, Gilbert y Freeman, esta *E-strategy* puede ser defendida en términos de diversos principios morales:

- El principio de la autonomía personal. Los individuos tienen el derecho de perseguir sus propios objetivos, a menos que estos violen los derechos de otros para ser conseguidos.
- El principio del respeto a las personas. Los individuos tienen una obligación de tratar a los otros como fines en sí mismos, no meramente como medios para la consecución de sus fines.
- El principio de los acuerdos voluntarios. Los individuos tienen el derecho de entrar en acuerdos voluntarios con otros cuando ellos mutuamente persigan proyectos personales.
- El principio de las instituciones humanas. Las instituciones humanas, como las corporaciones, existen como vehículos para la realización de proyectos personales de miembros institucionales. Están al servicio de las personas.
- El principio de los miembros corporativos. Los miembros corporativos (esto es, stakeholders tales como trabajadores, directivos, proveedores, clientes, accionistas y representantes de la comunidad) tienen el derecho a participar en las decisiones “corporativas” que podrían afectar significativamente a sus proyectos personales.

Con estos principios los autores se alejan completamente del modo tradicional de entender y de ver la empresa. De acuerdo con la *Estrategia empresarial de proyectos personales* para conseguir sus proyectos individuales, las personas entran en acuerdos cooperativos con otros, y la empresa es meramente una colección de acuerdos voluntarios entre adultos consintiendo, como ya se ha mencionado.

Además, de la estrategia empresarial, Freeman ha propuesto otros dos mecanismos para el desarrollo de la teoría de stakeholders normativa en las organizaciones. Es decir, mecanismos que permitan desarrollar los dos principios mencionados de *derechos y efectos de la empresa*, así como los supuestos éticos en los que se sustentan, la *autonomía personal de los stakeholders* y los *derechos individuales*.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Estos mecanismos son la auditoría de stakeholders y la junta directiva de stakeholders, también denominado consejo de dirección de stakeholders⁴¹.

El proceso de auditoría de stakeholders es un método sistemático para identificar a los stakeholders y valorar la efectividad de las estrategias organizacionales actuales de la empresa. Este tipo de auditoría asume que hay stakeholders en el entorno externo de la empresa, sea la dirección de la empresa consciente de ello o no. Las tareas básicas de esta auditoría de stakeholders se presentan bajo un proceso que consiste en cuatro tareas principalmente: en primer lugar, establecimiento de la misión corporativa; en segundo lugar, identificación de las cuestiones y asuntos de los stakeholders; en tercer lugar, valoración de las estrategias corporativas por parte de los stakeholders; y en cuarto lugar, ajustamiento de las prioridades de los stakeholders a la misión y estrategias empresariales.

En el consejo de dirección de stakeholders deberían estar al menos representados los trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y miembros de la comunidad local; así como un representante de la empresa. La tarea de este consejo sería la de asegurar que los derechos de cada grupo pudieran tener un foro en el que expresar, defender y reflexionar sobre sus derechos y el modo en que la empresa los respeta o satisface. El nivel de influencia de este consejo sobre el consejo ejecutivo debería ser establecido y decidido por cada empresa, aunque lo más indicado sería que fuera consultivo y generador de normas o guías de actuación para la empresa. En último extremo es la empresa quien tras el examen de los diferentes intereses y propuestas legítimas tomará una postura⁴².

6.1.3. stakeholders como partes contratantes. El segundo periodo de R.E. Freeman

El pensamiento de Freeman con respecto al fundamento o justificación normativa del modelo de *stakeholders* ha sufrido una evolución desde posiciones

⁴¹ Cf. Al respecto R.E. Freeman / D.L. Reed, "Stockholders and *Stakeholders*: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, vol. 25, nº.3, 1983, pp.92-95; R.E. Freeman, *Strategic management: A Stakeholder approach*, op.cit., pp.110-117; W.M. Evan / R.E. Freeman, "A *Stakeholder Theory* of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in T. Beauchamp / N.E. Bowie (ed.) *Ethical Theory and Business*, op.cit., pp.75-84.

⁴² Cf. Al respecto W.M. Evan / R.E. Freeman, "A *Stakeholder Theory* of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in T. Beauchamp / N.E. Bowie (ed.) *Ethical Theory and Business*, op.cit., p.83; R.E. Freeman, *Strategic management: A Stakeholder approach*, op.cit., pp.195-213.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

kantianas, que tuvieron su expresión durante los primeros años ochenta hasta posiciones ralsianas y pragmáticas que ha desarrollado desde finales de los ochenta y noventa. A continuación, se explica esta evolución así como la propuesta de comprensión del análisis de stakeholders que propone en nuestros días Freeman.

La formulación de los dos principios éticos de stakeholders y la definición de empresa como un nexo de contratos de los cuales la empresa y sus directivos son responsables generan durante la década de los años 90 un gran debate entorno a la teoría así formulada. Una de las críticas más importantes que se desarrolla durante esta etapa está relacionada con el concepto de responsabilidad que utiliza la teoría, bajo el que se considera agentes morales a las empresas y a sus directivos y, por ende, también responsables de su relación con los *stakeholders*.

La crítica a este concepto se basa en señalar que la responsabilidad de las empresas y de su dirección *sólo* se deriva de la naturaleza de los contratos explícitos y concretos y nunca de las relaciones –sean estas implícitas o explícitas- con cada uno de los *stakeholders*, tal y como sostiene la metodología de *stakeholders*. Según los defensores de esta crítica, si se mantiene el concepto de responsabilidad amplia de la teoría, entonces la empresa debería ser considerada responsable de *todos* sus stakeholders –por ejemplo también de grupos terroristas, extorsionadores, etc.- y esto podría ser contrario a los intereses de gobernabilidad y a convertir la responsabilidad en un concepto demasiado difuso y poco eficaz para las empresas⁴³.

La elaboración de la respuesta de Freeman a estas críticas da lugar a la elaboración de su propuesta de “*stakeholders* como partes contratantes” (*stakeholder-as-contractor*) que se corresponde con el segundo periodo del pensamiento de Freeman respecto al núcleo normativo de la teoría de stakeholders.

Con esta propuesta define la empresa de nuevo como ‘un nexo de contratos explícitos e implícitos’, pero esta vez con el propósito de evitar los efectos negativos que podrían derivarse del monologismo del planteamiento kantiano planteado utilizar la intersubjetividad que le ofrece la teoría de la Justicia de J. Rawls⁴⁴. Bajo el cobijo de

⁴³ E. Sternberg, *Just Business. Business Ethics in Action*. London, Warner Books, 1995, pp.55ss; E. Sternberg, “The Defects of Stakeholder Theory” in *Corporate Governance*, 5, 1997, pp.3-10.

⁴⁴ Cf. R.E. Freeman / W.M. Evan , “Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation”, *The Journal of Behavioural Economics*, vol. 19, nº. 4, 1990, pp. 337-359; R.E. Freeman, “The politics of Stakeholders theory: some future directions”, *Business Ethics Quarterly*, vol.4, Issue 4, 1994, pp. 409-421.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

esta teoría ética de la justicia, Freeman ofrece lo que constituye su elaboración más completa de una teoría de *stakeholder* basada en la idea del contrato social.

Esta propuesta parte de la argumentación de que los *stakeholders*, deliberando racionalmente tras un velo de la ignorancia –siguiendo el pensamiento rawlsiano–, podrían adoptar principios de contratos justos que, tomados conjuntamente, podrían dar lugar a tres responsabilidades morales (u obligaciones) de la empresa: el principio de capacitación de los stakeholders (*The stakeholder enabling principle*), el principio de la responsabilidad directiva (*The principle of director responsibility*) y el principio de apelación de stakeholders (*The principle of stakeholder recourse*) que, se explicarán más adelante⁴⁵.

Aquello que Freeman busca en la formulación de la teoría de la Justicia de Rawls⁴⁶ es un marco desde el cual poder construir un núcleo normativo para la noción de *stakeholder* que refleje las nociones liberales de autonomía, solidaridad y justicia. Él lo expresa del siguiente modo:

*“El marco de pensamiento kantiano, sin embargo, obliga a imponer un mandato sobre éste proceso que no admite el pluralismo en el que nosotros estamos, de modo obvio, inmersos. (...) Si nosotros comenzamos con el punto de vista de que podemos comprender la actividad de creación de valor como un proceso contractual entre esas partes afectadas y si, en aras de la simplicidad, inicialmente designamos a esas partes como accionistas, clientes, suministradores, empleados, y comunidades, entonces podemos construir un núcleo normativo que refleje las nociones liberales de autonomía, solidaridad, y racionalidad tal y como son articuladas por John Rawls, Richard Rorty y otros.”*⁴⁷

⁴⁵ Estos tres principios parecen una formulación más elaborada de los dos principios de dirección que fueron presentados por Freeman en su primer periodo bajo la fundamentación kantiana del modelo de *Stakeholders*. A saber: el principio de una Dirección de Empresas que estuviera orientada hacia el *Stakeholder*, y el principio de configuración de Consejos de Dirección donde no sólo tuvieran representación los accionistas, sino también los *Stakeholders* de la empresa.

⁴⁶ Cf. al respecto R.E.Freeman / W.M. Evan , “Corporate Governance: A *Stakeholder* Interpretation.”, *The Journal of Behavioral Economics*, op.cit., pp. 337-359; R.E. Freeman, “The politics of *Stakeholders* theory: some future directions”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp. 409-421; Para la formulación de la Teoría de la Justicia Rawlsiana J.Rawls, *A theory of justice*, Cambridge MA: The Belnap press of Harvard University Press, 1971, 2ªed.1999; J. Rawls, *El liberalismo político*, Barcelona, Crítica, 1996.

⁴⁷ R.E. Freeman, “The politics of *Stakeholders* theory: some future directions” in *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p. 415.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

El núcleo normativo de esta teoría contractual rediseñada pretende capturar en la idea liberal de la justicia, entendida como equidad o igualdad entre las partes contratantes, la formulación de un contrato justo del cual se derive la responsabilidad que la organización posee en relación con su stakeholders.

Desde estas premisas, Freeman busca definir la responsabilidad ética de las corporaciones, llegando a afirmar que desde esta posición un contrato es justo si todas las partes que intervienen en el contrato pudieran estar de acuerdo con todos los términos del contrato bajo ignorancia de sus actuales intereses. Según Freeman únicamente de esta forma se puede considerar un contrato como justo o como ‘una apuesta justa’.

Un contrato establecido de este modo, mantiene la idea de la autonomía moral de los stakeholders, en el sentido de que cada *stakeholder* debe ser libre para entrar en los acuerdos que crean valor para ellos mismos y, también, la idea de la solidaridad o responsabilidad, pues se produce un reconocimiento mutuo de los intereses de los stakeholders⁴⁸.

Sus investigaciones le conducen a detallar también seis principios, que según su propuesta, deberían servir de guía para una Dirección de la Empresa. Estos principios morales son la manifestación de las reglas que los *stakeholders* podrían estar dispuestos a adoptar en esa posición original y tras el velo de la ignorancia para el establecimiento de contratos justos y racionales. Así se explican resumidamente estos principios⁴⁹:

1. *El principio de entrada y salida (The principle of entry and exit)* que señala que en cualquier contrato que exista en la empresa deberán estar definidas de modo claro: las condiciones de entrada, salida y re-negociación o, al menos, se especificarán métodos o procesos para que puedan ser definidas estas condiciones. Con este principio las partes contratantes aseguran que cada stakeholder podrá ser capaz de determinar cuándo un acuerdo existe y tiene que dársele satisfacción.
2. *El principio de gobernabilidad (The principle of governance)* afirma que el procedimiento para el cambio de las reglas del juego deberá ser acordado bajo un consentimiento unánime de todas las partes. Este principio asegura que la voz de las minorías será escuchada y considerada en los contratos resultantes; con este

⁴⁸ Cf. Ibid., p.416.

⁴⁹ Cf. Ibid., pp.416-418.

principio se asegura la idea liberal de ciudadanía para todos y se evita la manipulación de los grupos más débiles por los más poderosos o con mayor capacidad de influencia.

3. *El principio de externalidades (The principle of externalities)* subraya que si un contrato entre A y B impone un coste sobre C, entonces C debe tener la opción de llegar a ser parte del contrato, y los términos ser renegociados.
4. *El principio de contratación de costes (The principle of contracting costs)* mantiene que todas las partes del contrato deberán participar de los costes de contratación.
5. *El principio de agencia (The agency principle)* señala que cualquier agente o representante de la empresa debe servir a los intereses de todos los stakeholders.
6. *El principio de inmortalidad limitada (The principle of limited immortality)* que afirma que la empresa deberá ser dirigida *como si* (la empresa) pudiera continuar sirviendo a los intereses de los stakeholders a lo largo de un tiempo indefinido. Esta permanencia de la existencia de la empresa se encuentra en beneficio de todos los stakeholders⁵⁰.

Con esta formulación teórica de la concepción de *stakeholder*, Freeman concibe la empresa como ‘un conjunto de contratos multi-laterales en el tiempo’ o como un ‘nexo de contratos’, donde las partes contratantes de la empresa son ‘todas las partes que son afectadas por el contrato’. Y plantea la posibilidad de plasmar estos seis principios morales normativos para la empresa en tres reglas o principios de dirección de empresas que cualquier empresa debiera seguir, a saber: el principio de capacitación

⁵⁰ El uso realizado por Freeman de la Teoría Rawlsiana de la Justicia ha recibido la crítica de autores como A.M. Marcoux, “Who are the *Stakeholders*?: The Failure of the *Stakeholder-as-Contractor View*”, *Business & Professional Ethics Journal*, vol.17, n°.3, 1998, pp.79-108 y J. W.Child / A.M. Marcoux, “Freeman and Evan: *Stakeholder theory in the original position*”, *Business Ethics Quarterly*, vol.9, n° 2, 1999, pp.207-223. Estos autores señalan tres problemas derivados de la utilización del Contrato Social de Rawls por parte de Freeman: “El primero es que no es acorde con Rawls ni en la forma, ni en el propósito, ni en el nivel de conocimiento (o de ignorancia) requerido, por lo cual no existen motivos para la utilización del velo de ignorancia. En segundo lugar, fracasa al establecer y cortar el velo de la ignorancia a las condiciones de racionalidad que se requieren para resolver el problema moral que Freeman y Evan establecieron para ser solucionado (considerando que el propio Rawls utiliza el velo de la ignorancia como una herramienta que permita diseñar un orden social justo). En tercer lugar, el argumento, considerado aparte su sostenida tradición Rawlsiana, fracasa al sostener la teoría de *Stakeholder* porque falla al demostrar la racionalidad de adoptar las reglas institucionales” J.W.Child / A.M. Marcoux , “Freeman and Evan: *Stakeholder theory in the original position*”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p.207.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

de los stakeholders, el principio de la responsabilidad directiva y el principio de apelación de stakeholders⁵¹.

El *principio de capacitación de los stakeholders (The stakeholder enabling principle)* sostiene que las corporaciones deberían ser gestionadas de modo que capaciten y permitan a los stakeholders alcanzar el desarrollo de sus intereses. Los stakeholders que contempla son los siguientes: trabajadores, accionistas, clientes, trabajadores y comunidades.

El *principio de la responsabilidad directiva (The principle of director responsibility)* postula que los directivos de la empresa tienen la obligación de preocuparse por el uso de juicios razonables en su tarea de definir y dirigir los asuntos de la empresa de acuerdo con el *principio de capacitación de los stakeholders*.

El *principio de apelación de stakeholder (The principle of stakeholder recourse)* afirma que los stakeholders pueden emprender acciones y movilizar recursos contra los directivos cuando estos fallen en la actuación o realización del requerimiento de la obligación de cuidado para con ellos que tienen.

En resumen, a juicio de Freeman, los principios normativos que sirven de guía moral a las empresas vienen asegurados por un procedimiento imparcial que permite atrapar las nociones de libertad, justicia y equidad liberales. Principios morales que apuntan la necesidad de repesar el marco legal de las empresas para dar satisfacción a los tres principios de la dirección morales extraídos por el procedimiento del equilibrio reflexivo⁵².

Con esta formulación de justificación normativo-rawlsiana de la teoría de *stakeholder*, Freeman no sólo renuncia a la definición estrecha de *stakeholder*, que abarca únicamente a los contratos explícitos entre la empresa y sus grupos de intereses, sino que también renuncia a la mitad de la definición amplia de *stakeholder*⁵³. En otras palabras, la interpretación del contrato social del punto de vista del “*stakeholder-as-contractor*” se limita a una parte conceptual de la responsabilidad amplia, pues en esta ocasión la calidad de *stakeholder* pertenece únicamente a aquellos individuos o grupos

⁵¹ Cf. R.E. Freeman, “The politics of *Stakeholders* theory: some future directions”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.417.

⁵² Cf. Ibid., pp.417.

⁵³ La formulación de estas dos definiciones la encontramos en R.E. Freeman / D.L. Reed, “Stockholders and *Stakeholders*: A new perspective on corporate governance”, *California Management Review*, op.cit., p. 91.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

que son afectados por la empresa. Aquellos que *sólo* afectan a la empresa son, presumiblemente, excluidos, por ejemplo los competidores o las exigencias de la sociedad en general.⁵⁴

Freeman, en sus últimos escritos, pretende introducir un punto de vista más pragmático o como él mismo dice *narrativo* de la fundamentación del uso normativo de la metodología de stakeholders⁵⁵. Por este motivo, Freeman no quiere que esta propuesta de *stakeholder-as-contractor* sea clasificada como una propuesta de justificación normativa de la teoría de *stakeholders*. La razón principal es que debe adoptarse una *perspectiva pragmática* para el estudio de la metodología de stakeholders que contemple cuatro dimensiones de la misma: descriptiva, instrumental, normativa y metafórica. Según él las dos primeras dimensiones –descriptiva e instrumental– permiten desarrollar una *aproximación analítica* a la teoría de stakeholders; mientras que las otras dos dimensiones –normativa y metafórica– constituyen el *enfoque narrativo* de la teoría.

En este sentido, él considera su *stakeholder-as-contractor* como una narración más acerca de lo que los seres humanos pueden hacer en los negocios y cómo podrían vivir, es decir acerca de cómo los agentes empresariales y económicos podrían organizarse. Así afirma que:

“Para el pragmático es ‘justo nosotros’ más que ‘justicia’ o ‘justificación’ en cualquier sentido de cimientos fundamentales. El valor pecuniario de nuestras

⁵⁴ Cf. Al respecto A.M. Marcoux, “Who are the *Stakeholders*?: The Failure of the *Stakeholder-as-Contractor View*”, *Business & Professional Ethics Journal*, op.cit., pp.79-108.

⁵⁵ Posición mantenida por Freeman desde 1991, en su trabajo con J. Liedtka, R.E. Freeman / J. Liedtka, “Corporate social responsibility: A Critical approach”, *Business Horizons*, vol.34, n°.4, 1991, pp.92-98 y desarrollada fundamentalmente a partir de 1994 en sus trabajos R.E. Freeman, “The politics of *Stakeholders* theory: some future directions” in *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.409-421; A.C. Wicks / D.R.Jr. Gilbert / R.E. Freeman, “A Feminist Reinterpretation of the *Stakeholder Concept*”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n°.4, 1994, pp. 475-497; R.E. Freeman, “*Stakeholder theory*” in P.H. Werhane / R.E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1997, pp.602-606; A.C. Wicks / R.E. Freeman, “Organization Studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics”, *Organization Science*, vol. 9, n°.2, 1998, pp.123-140; R.E. Freeman, “Divergent *Stakeholder theory*”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°.2, 1999, pp.233-236; R.E. Freeman, “Response. Divergent *Stakeholder Theory*”, *Academy of Management Review*, vol.24, n°.2, 1999, pp.233-236; J.S. Harrison / R.E. Freeman, “*Stakeholders, Social Responsibility, an Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*”, *The Academy Management Journal*, vol. 42, n°. 5, October, 1999, pp.479-487; R.E. Freeman, “Business ethics at the millennium”, *Business Ethics Quarterly*, vol.10, n°.1, 2000, pp.169-180.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

*metáforas y narraciones es precisamente el modo en que nos permiten vivir y la prueba o evidencia está en el vivirlo”*⁵⁶

Con estas palabras quiere resaltar Freeman que no es ésta una fundamentación última o categórica de la teoría de stakeholders y que otras muchas narraciones o intentos de fundamentación se necesitan para aportar más evidencias a un hecho que es incuestionable: la empresa debe dirigirse desde enfoques de stakeholders. Así pues, cuantas más narraciones (normativo-metafóricas) se construyan para explicar que es así como deberían de dirigirse las empresas mejor, puesto que de ese modo se refuerza la idea acerca de cómo quiere la gente que se gobierne una empresa y acerca de cómo quiere la gente vivir.

Con esta posición pragmática Freeman cree estar salvaguardando un *pluralismo razonable* de la teoría de stakeholders, expresión de cómo los seres humanos *queremos vivir y gobernar nuestras empresas* que se manifiesta en los núcleos normativos que subyacen a la teoría de stakeholders, explicaciones todas ellas igualmente válidas⁵⁷. Desde este pragmatismo, entiende este autor, aunque existan leyes o reglas que rigen el mundo social, lo que es cierto es que lo que hay en el mundo no es inamovible sino interpretable. En este sentido entienden que todas las cosas del mundo, por ejemplo una empresa, están unidas a otras manifestaciones, como por ejemplo la cultura, la lengua, etcétera. Por tanto, considera que todo hallazgo es interpretado o narrado y cuantas más narraciones se obtengan mayor conocimiento del hecho se tendrá y se poseerán mayores evidencias para su valoración y aceptación⁵⁸.

Sin embargo, desde mi punto de vista, esta posición impide por una parte pensar en criterios o normas que ayuden a distinguir lo que es socialmente vigente o deseable de lo que es moralmente válido o universalizable y, por otra parte, con este tipo de planteamientos no se puede mostrar o explicar la superioridad de un modelo plural de empresa como es el de stakeholders sobre el modelo centrado en los accionistas (*stockholder approach*), puesto que también existen *narraciones*, por utilizar la

⁵⁶ R.E. Freeman, “The politics of *Stakeholders* theory: some future directions”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p.418.

⁵⁷ Cf. al respecto R.E. Freeman, “The politics of *Stakeholders* theory: some future directions”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp. 413-415; R.E. Freeman, “*Stakeholder* theory” in P.H. Werhane / R.E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, op.cit., pp.602-606.

⁵⁸ Cf. al respecto del concepto y perspectiva pragmática que sigue Freeman véase A.C. Wicks / R.E. Freeman, “Organization Studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics”, *Organization Science*, op.cit., pp.126-131.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

terminología de Freeman, que apoyan la visión de los stockholders sobre todo pragmáticas⁵⁹ y que, sin embargo, merecen ser criticadas desde un punto de vista moral postconvencional; pues de otro modo, como se tendrá ocasión de explicar en el último apartado de este capítulo, se podría defender un relativismo moral en lugar del pluralismo moral que pretende Freeman con su propuesta.

⁵⁹ Cf. respecto a posiciones que defienden y aportan argumentos o pruebas a favor de un modelo de *stockholders* especialmente J. Dobson, “Defending the Stockholder Model: A Comment on Hasnas, and on Dunfee’s MOM”, *Business Ethics Quarterly*, vol.9, n°2, 1999, pp.337-347; G. Moore, “Tinged shareholder theory; or what’s so special about *Stakeholders*”, *Business Ethics: A European Review*, vol.8, n°2, 1999, pp.117-127; J.R Boatright, “Contract Theory and Business Ethics: A review of Ties that Bind”, *Business and Society Review*, vol.105, n°.4, 2000, pp.452-466.

6.2. La Teoría de los Contratos Sociales Integrados (ISCT)

La propuesta normativa del enfoque de stakeholders desarrollada por T. Donaldson y Th. W. Dunfee se puede considerar como la propuesta más elaborada y explicitada hasta el momento. Su proyecto consiste en explicitar un marco formal que permita analizar la legitimidad de las normas éticas existentes en las comunidades económicas. A este marco formal le denominan Teoría de los Contratos Sociales Integrados (ISCT) que proponen como fundamento normativo del enfoque de *stakeholders*.

Los autores de la Teoría de los Contratos Sociales Integrados (ISCT o *Integrative Social Contracts Theory*) presentan su propuesta como un intento de desarrollo de un modelo simbiótico de Ética Empresarial. Por modelo simbiótico entienden que el ‘es’ y el ‘debe’ no se fusionan, sino que mantienen su independencia teórica, aunque pragmáticamente se produzcan ciertas fusiones. Con este modelo, se pretende reconocer la importancia de los hechos como esenciales para resolver problemas normativos⁶⁰.

La metodología simbiótica que sigue la teoría ISCT no busca la integración de las ciencias empíricas o descriptivas y las ciencias normativas porque considera que ambas explicaciones son necesarias pero distintas y que deben mantener sus propiedades. Bajo este modelo se mantiene que las teorías empíricas hacen referencia a cosas que se pueden probar, describen cosas que son verdaderas o falsas; mientras que las teorías normativas se expresan, principalmente, en términos de enunciados que guían la conducta y la elección, son prescriptivas. La característica distintiva de los enunciados descriptivos normativos es que no necesitan reflejar un estado de cosas presente, pasado o futuro, pudiendo ser enunciados *incondicionales* en el tiempo.

La distinción y el modo de combinarse los modelos empíricos y normativos son de suma relevancia para la elaboración de modelos de aplicación de Ética Empresarial. Al respecto se pueden encontrar muchas propuestas que se presentan como híbridos

⁶⁰ Cf. al respecto de la caracterización del modelo simbiótico G.R. Weaver / L.K. Trevino, “Normative and empirical business ethics: separation, marriage of convenience, or marriage of necessity?”, *Business Ethics Quarterly*, vol.4, n.º.2, 1994, pp.129-143; T. Donaldson, “When integration fails: the logic of prescription and description in Business Ethics”, *Business Ethics Quarterly*, vol.4, n.º.2, 1994, pp.157-169; este modelo también es defendido por D.J. Wood, “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n.º. 4, 1991, pp. 691-718.

empírico-normativos, pero que cuando son examinadas con detalle se aprecia que son únicamente descripciones o interpretaciones descriptivas de la realidad. Es decir, no son normativas porque no proporcionan *guías* sobre acciones o políticas.

La discusión respecto a la relación entre modelos descriptivos y normativos no es nueva, aunque se ha reavivado con la eclosión de las éticas aplicadas que tratan de buscar un estatuto propio que contemple ambos extremos⁶¹. En el modelo simbiótico, el ‘es’ y el ‘deber ser’ se tocan sin fundirse, es decir, sin caer en el naturalismo o en una idealización absoluta. En este sentido, se encuentran muchas teorías que identifican el ‘debe’ meramente de la abstracción del ‘es’ idealizado de la naturaleza humana. Es decir, que el ‘debe’ se extrae del ‘es’, pero no se identifica con él. También se puede apreciar esta relación pero no-fusión entre el ‘es’ y el ‘debe’ en el terreno de las instituciones sociales tales como las promesas, acuerdos y contratos.

En esta misma línea se presenta el proyecto de Donaldson y Dunfee que tiene como objetivo avanzar en una interconexión entre la investigación normativa y la empírica de la ética empresarial bajo la teoría que denominan ISCT (Teoría de los contratos sociales integrados). Esta teoría incorpora hallazgos empíricos como parte de un proceso contractual de juicios normativos realizados.

Esta teoría simbiótica reconoce que:

*“Las obligaciones éticas se basan sobre dos niveles de consentimiento: el primero, un contrato ‘macro-social’ teórico que apela a todas las partes contratantes racionales y, el segundo, unos contratos ‘micro-sociales’ reales entre los miembros de numerosas comunidades localizadas. A través de este proceso, buscaremos poner ese ‘ser’ y el ‘debe’ en una armonía simbiótica, requiriendo la cooperación tanto de la investigación empírica como normativa en la interpretación de los juicios de valor finales.”*⁶²

⁶¹ La discusión respecto a la relación entre los modelos descriptivos y normativos puede retrotraerse, al menos, hasta la formulación de Hume de dos argumentos, posteriormente desarrollados por G.E. Moore y Ch. Stevenson, que actúan como un corte entre el ‘es’ y el ‘deber ser’. A estos dos argumentos se les ha denominado también la *guillotina de Hume* -D. Hume, *Tratado de la naturaleza humana*, Madrid, Tecnos, 1988. El primer argumento fue desarrollado magistralmente por G.E. Moore (G.E. Moore, *Principia Ethica*, Cambridge, Cambridge University Press, 1903, pp.15-16) con su famosa explicación de la falacia naturalista. Y, el segundo argumento, está asociado a la teoría emotivista desarrollada por Charles Stevenson (Ch. L. Stevenson, *Ethics and Language*, Yale University Press, New Haven, 1944) y se centra en la posibilidad del desacuerdo ético.

⁶² T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 19, 1994, p.254.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

El énfasis en el papel de las comunidades para la generación de normas morales caracteriza a este enfoque de *comunitarista* y su insistencia en los contratos macro-sociales hipotéticos o teóricos la sitúa también en las filas del *contractualismo social*.

La ISCT trata, en este sentido, de articular las ciencias empíricas y normativas sin fusionarlas y para ello hace uso de las nociones de consentimiento, contrato y racionalidad moral limitada, con el fin de articular una teoría moral de los contratos que permita la comprensión normativa de la ética empresarial. Donaldson y Dunfee, desarrollan en numerosos trabajos esta teoría durante la última década⁶³ y para ello, combinan la tradición normativa del pensamiento del contrato social, siguiendo a J. Rawls⁶⁴, con el concepto empírico de ‘contratos sociales existentes’, elaborado por Th. W. Dunfee⁶⁵.

El mismo nombre de ISCT trata de describir una teoría que afirma la existencia de distintos tipos de contratos que deben ser comprendidos para desarrollar una teoría a la vez normativa y empírica. Es decir, esta teoría mantiene que existen dos tipos de contratos sociales que deberían integrarse para poder desarrollar una teoría capaz de guiar la actuación empresarial y que, al mismo tiempo, presente una gran capacidad de análisis empírico-descriptivo. Los dos son, por una parte, un contrato social hipotético y normativo y, por otra parte, un contrato social implícito real o existente⁶⁶.

Los precursores de esta teoría pretenden mostrar que ambos tipos de contratos son necesarios para la elaboración de una teoría de ética empresarial capaz de ser prescriptiva y descriptiva al mismo tiempo. En este orden de cosas y como ya se ha apuntado, la ISCT se inscribe dentro de las corrientes de pensamiento del contrato social y del comunitarismo. En el siguiente punto se trata con mayor detalle el modo en que ambos rasgos se desarrollan en la ISCT.

⁶³ Cf. Ibid., pp.252-284 y T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics.”, *Economics and Philosophy*, vol. 11, 1995, pp. 85-112; T.W. Dunfee / T. Donaldson, “Contractarian Business Ethics: Current Status and Next Steps”, *Business Ethics Quarterly*, April, 5, n.º.2, 1995, pp. 173-186; T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, 1999; T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Précis for: Ties that bind”, *Business and Society Review*, vol.105, n.º. 4, 2000, pp.436-443; T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Securing the Ties that Bind: A response to commentators”, *Business and Society Review*, vol.105, n.º 4, 2000, pp.480-492.

⁶⁴ J.Rawls, *A theory of justice*, op.cit.

⁶⁵ T.W. Dunfee, “Business ethics and extant social contracts”, *Business Ethics Quarterly*, vol.1, n.1, 1991, pp.23-51.

⁶⁶ Cf. T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 254.

6.2.1. Una teoría contractualista y comunitarista

La ISCT se inscribe en la tradición del contrato social que se puede rastrear desde Platón, pasando por el pensamiento más sistemático de Locke, Rousseau y finalmente Hobbes quienes desarrollan la idea de un contrato como un punto de legitimidad del gobierno del Estado, hasta llegar al neocontractualismo presente en la filosofía contemporánea en pensadores como son J. Rawls y D. Gauthier. Para esta corriente de pensamiento, el contrato social constituye un acuerdo o consentimiento entre voluntades individuales, consentimiento que puede estar escrito o no y que puede presentarse expresado en palabras o estar implícito en acciones o posturas.

En la filosofía contemporánea la idea del contrato social como garante de la convivencia y de la legitimidad de las instituciones políticas ha dado lugar también a su aplicación en terrenos de instituciones económicas⁶⁷. Dos formas de utilizar el contrato social de este modo merecen la atención de los autores de la ISCT en sus trabajos como los ejemplos, quizás, más emblemáticos. Por una parte, la propuesta de Rawls para justificar y clarificar las obligaciones de la sociedad hacia sus miembros menos aventajados⁶⁸. Por otra parte la propuesta de Gauthier, quien utiliza esta idea del contrato social para justificar los límites morales sobre el *homo economicus* a través del mecanismo del egoísmo económico ilustrado⁶⁹. Siguiendo esta línea, Donaldson, en sus primeros trabajos en solitario, trata de dibujar sobre la metodología del contrato social,

⁶⁷ Cf. Ibid., p. 260; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics", *Economics and Philosophy*, op.cit., p. 89; T.W. Dunfee / T. Donaldson, "Contractarian Business Ethics: Current Status and Next Steps", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp. 173-186; T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., pp.18-19.

⁶⁸ J. Rawls, *A theory of justice*, op.cit.

⁶⁹ D. Gauthier, *Morals by agreement*, Oxford, Clarendon Press, 1986; T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, op.cit., pp.153-163; P. Francés, "Introducción" en D. Gauthier, *Egoísmo, moralidad y sociedad liberal*, Barcelona, Paidós I.C.E. / U.A.B., pp.9-33 En su libro D. Gauthier *La moral por acuerdo*, adapta el pensamiento hobbesiano incorporando conceptos de 'maximización', y 'racionalidad económica' en la estrategia prescriptiva hobbesiana. Gauthier argumenta que la racionalidad de la maximización del interés y la moralidad no están en conflicto, y que, por lo tanto, la moralidad emerge de la racionalidad de maximización de interés. Los individuos, los estados nación, y las corporaciones poseen responsabilidad morales no a pesar de, sino porque, ellos desean perseguir sus propios intereses de modo exitoso. Este es un modo de tratar de interpretar la 'teoría de juegos' como una explicación de la ética. Si la ética se ve como un conjunto de hábitos y principios que sirven para la función de resolver los problemas de individuos egoístas en contextos colectivos, entonces tanto la génesis como la autoridad de la ética parece que se explican. La génesis de la ética procede de la lógica de los problemas de acción colectivos, mientras que su autoridad deriva de la necesidad obvia de satisfacer el propio interés.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

primeramente, unos fundamentos de justificación de las organizaciones productivas⁷⁰ y, en segundo lugar, sobre la base de tal método, justificar la legitimidad moral de las corporaciones en términos de un acuerdo implícito entre la sociedad y las organizaciones productivas que están moralmente autorizadas para desarrollar su actividad⁷¹.

Se puede afirmar que, poco a poco y con estos estudios reseñados, los enfoques contractualistas han ido perfilando sus elementos de análisis e interpretación de la moralidad en el ámbito de las instituciones económicas, desarrollando propuestas teórico-prácticas.

El rasgo distintivo de estos enfoques es su énfasis en el consentimiento (*consent*) como un mecanismo de justificación de principios que pueden proporcionar contextos necesarios de interpretación de juicios normativos que tienen que ver con comportamientos económicos. La investigación, en este sentido, busca el desarrollo de *pruebas de consentimiento* tanto para contratos sociales hipotéticos (*hypothetical social contract*) como existentes, también denominados reales (*Extant Implicit Social Contract*)⁷².

Normalmente las teorías contractualistas utilizan la herramienta del *consentimiento hipotético* (*hypothetical consent*) para justificar los principios, políticas y estructuras. Su autoridad normativa deriva de la asunción de que los seres humanos, actuando racionalmente, podrían consentir o aceptar los términos de algún acuerdo social particular⁷³.

El concepto de *consentimiento* es la idea clave en la que se sustenta el enfoque contractualista de esta teoría. De hecho, el consentimiento es el eje de justificación alrededor del que giran todas las teorías contractualistas; tanto si ese contrato propuesto es hipotético como si es real. Con estas palabras lo expresa Donaldson:

⁷⁰ T. Donaldson, *Corporations and morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982, pp.36-58.

⁷¹ T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, New York: Oxford University Press, 1989.

⁷² Cf. T.W. Dunfee / T. Donaldson, "Contractarian Business Ethics: Current Status and Next Steps", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.173-186.

⁷³ T.W. Dunfee / T. Donaldson, "Contractarian Business Ethics: Current Status and Next Steps", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p.176.

“[El lenguaje del contrato social] Este lenguaje enfatiza el acuerdo mutuo. Es el lenguaje que se refiere a la articulación de modo parcial, tácita, o acuerdos hipotéticos que existen entre un conjunto de agentes morales”⁷⁴.

Los teóricos de las teorías contractualistas tratan de mostrar y de dar razón del porqué las partes contratantes racionales podrían estar de acuerdo y aceptar los términos de un acuerdo dado. En este sentido, se han utilizado diferentes estrategias y razonamientos. Por ejemplo, J. Rawls utiliza un mecanismo pre-contractual, es decir sitúa a sus partes contratantes en una situación anterior al contrato o *posición originaria*, utilizando para ello el mecanismo del *velo de la ignorancia* para que en él decidan acerca del contrato que querrían gobernar su sociedad una vez éste se retirara⁷⁵. O, también, por ejemplo, los supuestos que mantienen que el acuerdo es sólo una solución viable para problemas serios de no-cooperación, como afirma Gauthier en su formulación⁷⁶.

En sus trabajos Gauthier señala que las teorías contractuales han presentado una gran debilidad a la hora de explicar y mostrar la racionalidad del *estar de acuerdo* con un contrato; pues al fin y al cabo, las gentes normales y corrientes no viven sus vidas ni sus acuerdos tras esos mecanismos como *el velo de la ignorancia* y tantos otros que los teóricos han diseñado⁷⁷. Es decir, las gentes forman parte de acuerdos y dan su consentimiento a propuestas sin encontrarse detrás de esos mecanismos. Explicar por qué lo hacen y por qué deberían continuar haciéndolo es lo que no se ha explicado todavía con suficiente convicción.

En su libro *Moral por acuerdo* trata de dar cuenta de este hecho, que es posible construir un argumento racional por el cual un individuo para estar de acuerdo en trabajar conjuntamente con otros sólo tiene que basar sus convicciones en una sociedad egoísta, sin preocuparse por si las consecuencias de sus acciones redundan o no en otros, positiva o negativamente. Es decir, que desde la teoría del egoísmo o del interés

⁷⁴ T. Donaldson, “The language of International Corporate Ethics”, *Business Ethics Quarterly*, vol.2, nº.3, 1992, p.273.

⁷⁵ Cf. Al respecto de la *posición original* y del mecanismo del *velo de la ignorancia* que utiliza J. Rawls en su teoría contractualista J.Rawls, *A theory of justice*, op.cit., pp.102-170; J. Rawls, *Sobre las libertades*, Barcelona, Paidós / I.C.E. – U.A.B., 1996, pp.48-54; E. Martínez Navarro, “Justicia” en A. Cortina (dir.), *10 palabras clave en ética*, Navarra, Editorial Verbo Divino, 1994, pp.178-186; E. Martínez Navarro, *Solidaridad liberal. La propuesta de John Rawls*, Granada, Comares, 1999, pp.131-144.

⁷⁶ Cf. D. Gauthier, *Morals by agreement*, op.cit.

⁷⁷ Cf. Ibid., pp.15ss.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

de los sujetos, trata de mostrar que el interés de las personas es suficiente para que éstas acuerden leyes morales, y se comprometan y consientan libremente en cumplirlas⁷⁸.

Gauthier afirma que quedan muchas cuestiones por resolver respecto al *consentimiento* de las partes, principalmente porque las restricciones que les imprimen sus teóricos son tantas que parece imposible en muchas ocasiones que las gentes normales y corrientes pudieran querer tales acuerdos. Por ejemplo, una de las dificultades con las que se encuentran estas propuestas es qué ocurre cuando en la vida real, sin *posiciones originarias*, a un individuo de una comunidad *no le salen las cuentas* y no tiene *motivación* para seguir las reglas éticas o morales de su comunidad. Y esta pregunta no es baladí pues no hay que olvidar que para estas propuestas la racionalidad de la que parten los sujetos es la de *maximizar el propio interés* dentro de las propias comunidades donde vive.

Según estas teorías de la elección racional o de la maximización de interés en la ‘tradicción del contrato social’ es que los juegos de cooperación son más beneficiosos para todos los que participan en ellos. Pero ¿qué sucede cuándo alguien trata de aprovecharse de los demás o cuando prefiere no jugar porque ve que en solitario podría conseguir más de lo que consigue siguiendo las normas comunitarias? A esta pregunta la doctrina de la elección racional, en general, responde que se deberán de establecerse condiciones para que en la negociación a todos les interese entrar en la negociación y también para que después de alcanzado el acuerdo y consentimiento a todos les convenga también conservar y hacer guardar el acuerdo alcanzado. Pero, esta respuesta es demasiado amplia y no responde completamente a la cuestión planteada por lo que se establece una de los temas o cuestiones más relevantes para el campo de la ética empresarial hoy en día, que tiene que ver con la pregunta de si *es posible diseñar un acuerdo hipotético apropiado para la ética empresarial que pudiera resolver los problemas de justificación del acuerdo*.

En busca de una respuesta a esta cuestión, Donaldson y Dunfee proponen utilizar la idea de *contratos sociales existentes o reales* (*Extant Social Contract*, en adelante ESC), es decir, tratan de descubrir si esos contratos existentes apuntan a algún contrato implícito capaz de ser considerado como legítimo y normativo. Así es como bajo este

⁷⁸ Cf. Ibid. Al respecto de la doctrina del interés como móvil de las acciones humanas y del análisis y crítica de la propuesta realizada por D. Gauthier, A. Cortina, *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*. Madrid, Taurus, 1998, pp.68-70.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

enfoque ningún acuerdo que apoye un contrato social existente puede ser presumido hasta que sea apoyado con evidencias de consentimiento actuales.

Los autores de la ISCT apoyándose en algunos de sus trabajos anteriores⁷⁹ han elaborado una teoría contractualista basada en el concepto de *consentimiento* de las partes para entrar en acuerdos. A continuación se describe, resumidamente, las aportaciones que estos trabajos realizan para entender el concepto de *consentimiento* y el modo en que sus autores lo utilizan.

Donaldson en su trabajo de 1982, *Corporations and morality*, siguiendo la tradición clásica de utilizar un acuerdo hipotético como mecanismo para realizar un análisis de los derechos y responsabilidades específicas, diseña los términos del acuerdo entre empresas de negocios económicos y la sociedad. Las empresas se consideran todas ellas empresas cooperativas de producción y la sociedad como los miembros individuales de una sociedad dada en su conjunto.

Utilizando este mecanismo del acuerdo hipotético, Donaldson identifica las expectativas recíprocas de las partes en el contrato, expectativas que tienen que ver con el interés que presentan en la maximización de beneficios (por ejemplo, en la especialización, aumento de salarios, seguridad, etcétera) y en la minimización de desventajas (contaminación, destrucción de la contabilidad personal, alineación del trabajador, etcétera) de las organizaciones productivas.

Posteriormente, en 1989 Donaldson modifica la versión del modelo del contrato social para incorporar un nivel superior o global a su análisis y no sólo estatal o nacional. El resultado de este trabajo se encuentra en su libro *The Ethics of International Business*. Utilizando de nuevo el mecanismo del contrato social imaginario, confía esta vez en la razón y la intuición para identificar los términos en el contrato que establece un mínimo de responsabilidad para las empresas globales. Desde aquí reconoce tres obligaciones de las corporaciones globales: en primer lugar, la obligación del aumento del bienestar a largo plazo de los trabajadores y consumidores allí donde operen, en segundo lugar, la minimización de los efectos colaterales o desventajas asociados con las sociedades productivas en desarrollo y, en tercer lugar, la abstenerse de violar los niveles mínimos de justicia y de derechos humanos.

⁷⁹ Cf. T. Donaldson, *Corporations and morality*, op.cit.; T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, op.cit.; T.W. Dunfee, "Business ethics and extant social contracts", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.23-51.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Estas tres obligaciones se trasladan a la obligación de *evitar siempre y en todo momento la violación* de los Derechos Humanos promulgados en 1948 bajo su Declaración Universal. Y, también a la obligación de *proteger de la destrucción* diez aspectos derivados de los derechos humanos fundamentales que afectan específicamente al ámbito moral de la praxis empresarial⁸⁰. Estos últimos derechos, que la empresa tiene la obligación de proteger y defender activamente, se derivan de la aplicación de las tres condiciones antes mencionadas y de la condición de compatibilidad, y son:

1. El derecho a la libertad de movimiento físico
2. El derecho a la propiedad
3. El derecho a la libertad de la tortura
4. El derecho a un juicio justo
5. El derecho al trato no-discriminatorio (discriminación basada en cualquier característica de raza o sexo)
6. El derecho a la seguridad física
7. El derecho a la libertad de expresión y asociación
8. El derecho a la educación mínima
9. El derecho a la participación política
10. El derecho a la subsistencia

En 1991, Dunfee desarrolla su estudio sobre los contratos sociales existentes o reales como contratos que constituyen una fuente significativa de normas éticas en los negocios⁸¹. Su tesis de trabajo es que cuando estos contratos sociales, normalmente informales pero reales, están basados en un consentimiento informado y no coaccionado, entonces las normas que producen son consistentes con los principios derivados de la mayoría de las teorías éticas, por lo que devienen *prima facie* obligatorios. Lo que trata de mostrar es que sin entrar en las justificaciones se pueden derivar de modo inductivo las principales obligaciones contractuales de los negocios por medio del estudio del *consentimiento*.

Es así como los siguientes trabajos desarrollados por Donaldson y Dunfee tratan de aunar las dos ideas, el mecanismo del contrato hipotético entre las partes como generador de normas legítimas con los contratos existentes o generador de normas

⁸⁰ Cf. al respecto T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, op.cit., pp.65-86.

⁸¹ Cf. al respecto T.W. Dunfee, "Business ethics and extant social contracts", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.23-51.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

auténticas. Los trabajos sucesivos (1994, 1995, 1999 y 2000) elaborados por ambos autores tratan de explorar el modo en que una teoría contractualista puede ser desarrollado para combinar dos tipos de contratos: el contrato social hipotético y los contratos sociales reales o existentes (ESCs). El objetivo es integrar los dos enfoques del 'es' y el 'deber ser' en una armonía simbiótica de modo que la investigación empírica y normativa cooperen en la interpretación de los juicios de valor últimos⁸².

Tratan de mostrar que existe una base de *obligación* que se deriva de un principio de consentimiento definido en sentido amplio. La expresión de consentimiento es exigida por las normas de una comunidad como un *todo* más que cada una de las normas específicas de la misma; es decir, que cuando alguien es miembro de una comunidad *consiente* o *acepta* las normas de tal comunidad en global. Así puede ser que algunas de las normas existentes en esa comunidad no sean para el miembro dignas de ser respetadas, pero en general el resto sí. Por eso, por ejemplo, puede ser que para algunos trabajadores de la BP en Casanare (Colombia), nativos de la zona y que conocen las violaciones de derechos humanos que existen, quisieran que se pagara algún tipo de donaciones a grupos guerrilleros, considerando que su objetivo es luchar contra la corrupción gubernamental. Pero como trabajador de BP de esa comunidad empresarial tiene que aceptar sus normas escritas en sus políticas y códigos éticos de no tomar parte en ningún tipo de acciones que puedan poner en peligro o violar ninguno de los derechos humanos. Así pues tiene que asumir la norma de BP en toda su extensión al firmar su contrato de trabajo⁸³.

Existen o pueden existir muchos motivos por los cuales se acatan o se da el consentimiento a las normas derivadas de estos contratos sociales reales o existentes (*Extant Social Contract* en adelante *ESC*). Pero lo importante es que existe, implícito o

⁸² Cf. T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 252-284.; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics.", *Economics and Philosophy*, op.cit., pp. 85-112; T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit.; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Précis for: Ties that bind", *Business and Society Review*, op.cit., pp.436-443; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Securing the Ties that Bind: A response to commentators", *Business and Society Review*, op.cit., pp.480-492.

⁸³ Cf. para el caso de BP en Casanare (Colombia) M. McIntosh / D. Leipziger / K. Jones / G. Coleman, *Corporate Citizenship. Successful strategies for responsible companies*, London, Financial Times Management, Pitman Publishing, 1998, pp.35-40 y 120-122; C. Swann, "Case study BP Amoco. Emerging from the shadows", *Responsible Business*, A Financial Times Guide, June 1999, p.19; Amnesty International On-line, "Colombia: British Petroleum risks fuelling human rights crisis through military training" en la página web de Amnistia Internacional [<http://www.amnesty.org>]; y el Código de Conducta de BP-Amoco On-line, [<http://www.bpamoco.com>].

explícito. Para los teóricos de los contratos lo relevante no es el tipo de razonamiento que conduce al contrato sino que éste contrato debe darse desde la información y la implicación sin coacción de todas las partes. Es decir, la libertad para entrar y salir, y para disentir del acuerdo, así como la posesión de la mayor información posible son requisitos indispensables para que el acuerdo sea considerado como *consentimiento pleno*⁸⁴.

La teoría de los ISCT, como se ha señalado desde el inicio de este punto, se presenta no sólo como una teoría contractualista, sino que es caracterizada también por sus autores como comunitarista, rasgo que hacen explícito del siguiente modo:

*“El ISCT propone una concepción comunitaria de la moralidad económica que define correctamente el comportamiento ético a través del instrumento de un contrato social hipotético que pone énfasis en la comprensión moral de los miembros de los sistemas económicos y organizaciones”*⁸⁵.

Con esta manifestación sobre el propósito de la ISCT se podría creer que la propuesta implica un relativismo ético donde toda intento de autocomprensión es igualmente válida y respetable siendo imposible distinguir entre vigencia social y validez moral. Sin embargo, sus autores cuando afirman apoyarse en los micro-contratos que dan lugar a la generación de *normas auténticas* para la comunidad de la que proceden, tratan de no caer en el relativismo ético en el que derivan la mayoría de las concepciones comunitarias de la moral. Es decir, según estos autores en las comunidades reales los miembros generan contratos entre sus miembros que dan lugar a la creación de normas que reciben el consentimiento libre y voluntario de sus miembros⁸⁶, de forma que el relativismo aparente de la naturaleza comunitaria es restringido en la teoría por tres aspectos.

En primer lugar, existe un requerimiento de consentimiento en el nivel de los contratos micro-sociales. Dicho con otras palabras, las normas para ser auténticas tienen

⁸⁴ Es importante señalar cómo las teorías discursivas basadas en el diálogo y posterior consenso de los posibles afectados por la norma en cuestión hacen hincapié, a diferencia de las teorías contractualistas, en el tipo de razones que se esgrimen para alcanzar el consenso. Es decir, que la validez del consenso dependerá de las razones más que del consentimiento.

⁸⁵ T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics.”, *Economics and Philosophy*, op.cit., p.86.

⁸⁶ Más adelante se explicará la prueba desarrollada por la ISCT para descubrir las normas auténticas; baste decir por el momento que se reconoce una norma como auténtica cuando una mayoría sustancial de los miembros de la comunidad cumplen con la norma y cuando la mayoría de sus miembros la aprueban T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics.”, *Economics and Philosophy*, op.cit., p. 98.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

que recibir el consentimiento de sus miembros. En segundo lugar, se restringe el relativismo ético a través de la aplicación de hipernormas que autorizan la independencia de las normas auténticas o micro-sociales. Y, en tercer y último lugar, la operación de un conjunto de reglas prioritarias que están diseñadas para determinar qué normas generadas por las comunidades llegan a ser obligatorias en casos de normas legítimas en conflicto⁸⁷. A continuación se explican con mayor detenimiento estos aspectos.

Lo que se pretende enfatizar con esta teoría es la importancia del contenido moral ya existente en nuestras sociedades y está presente en los ESCs. La idea de los ‘contratos sociales existentes’ (*Extant Social Contracts*, ESC), como ya se ha señalado, ha sido desarrollada por Dunfee⁸⁸ y afirma que existen contratos reales que pueden ser descubiertos a través de la investigación empírica y que constituyen una fuente significativa de normas éticas en los negocios.

En este sentido, pone de manifiesto que un directivo que se enfrenta a una decisión puede tener que tratar con normas éticas que se solapan y que provienen de su empresa, de su colectivo profesional, de su iglesia y/o de su club social. Es decir, que las normas éticas existentes se van entrecruzando y la persona que tiene que decidir se tiene que enfrentar a esas normas también.

La definición que ofrece la teoría de ISCT de los ESCs es que son normas o guías de actuación que se pueden encontrar en el día a día de las personas y que no son más que expresión de las valoraciones que esas comunidades o personas realizan diariamente. Con la siguiente definición queda explicitada la ‘realidad’ de los contratos sociales comunitarios:

“Los ESCs son contratos sociales existentes que encarnan normas de comportamiento actuales que derivan de objetivos, creencias y actitudes compartidas de grupos o comunidades de gentes”⁸⁹.

Estos contratos son normalmente acuerdos informales desarrollados en el día a día. En ocasiones el acuerdo que se genera entre los miembros puede estar implícito en las acciones emprendidas por los miembros de esa comunidad, o en actitudes que

⁸⁷ Cf. Ibid., p.89; T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., p.21.

⁸⁸ Cf. T.W. Dunfee, “Business ethics and extant social contracts”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.23-51.

⁸⁹ Ibid., p. 32.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

desarrollan habitualmente. El concepto de un contrato implícito está por tanto usado en su más amplio sentido de la palabra. Muchos de los ESCs son acuerdos o contratos implícitos entre las partes que sólo con una profunda investigación de las actitudes y comportamientos de las gentes podrían ser explicitados en palabras. Por eso para descubrirlos se han diseñado pruebas que evalúen la consistencia de acciones y comportamientos para descubrir dónde hay contratos implícitos y de qué clase y contenido son⁹⁰.

Además estos ESCs, implícitos o explícitos, se encuentran siempre asociados a principios de comportamiento que se consideran como correctos o incorrectos con respecto a los objetivos compartidos y establecidos por los miembros de la comunidad. Algunos de esos principios hacen referencia a cuestiones o normas éticas de corrección. Cuando es ése el caso los principios deben ser examinados por una teoría ética más general, pues la corrección o rectitud a la que apelan tales principios sólo hacen referencia a la corrección dentro de la comunidad pero no más allá de ella. Así expresa Dunfee la necesidad de contar con hipernormas o principios morales que permitan enjuiciar la corrección de los ESCs más allá de la comunidad concreta, es decir de la eticidad:

“Los principios correctos / incorrectos no son normas éticas en sí mismas y por ellas mismas. Para elevarlos al nivel de las normas éticas, los principios correctos / incorrectos deben ser examinados por un nivel más general de teoría ética. Los principios correctos / incorrectos que son examinados representan el punto de vista de la comunidad afectado que constituyen el comportamiento adecuado dentro de los límites de la comunidad, y no implican corrección o incorrección en un sentido más amplio o último.”⁹¹

En definitiva, antes de que los principios puedan ser considerados como genuinamente *normas éticas* deberán ser filtrados a través de una prueba que se establece en un nivel de teoría ética. Sólo así se evitará el relativismo moral al que pueden abocar los comunitarismos así como ayudar a desarrollar un enfoque

⁹⁰ Un ejemplo se encuentra en el trabajo desarrollado por T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, op.cit.

⁹¹ T.W. Dunfee, “Business ethics and extant social contracts”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp. 32-33.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

convergente, es decir, un enfoque que trate de mostrar ‘lo’ que es éticamente común a cualquier aproximación religiosa, filosófica o cultural de un asunto o norma⁹².

En resumen, las comunidades con objetivos, creencias y actitudes compartidas en comunidades sociales contienen ESCs que contemplan principios acerca de lo que es correcto o incorrecto en esa comunidad, pero para que tales principios puedan ser considerados como éticos o morales deberán pasar por el filtro de una teoría ética.

Las partes de los contratos sociales existentes son todas aquellas personas que son *miembros* de la comunidad de la que deriva el ESC. Pero ser miembro implica que se puede salir de esta comunidad, si el miembro no comparte los valores u objetivos de la misma, es decir, que se tiene el derecho a consentir pero también a salir de la misma, siempre y cuando existan razones para ello.

La definición o noción de *comunidad* es de vital importancia en la teoría de ISCT, pues no todas las agrupaciones de miembros pueden ser consideradas como *comunidades*⁹³. Bajo la ISCT se define la comunidad como:

*“Un grupo de personas auto-definido y auto-circunscrito que interactúa en el contexto de unos objetivos, valores y tareas compartidas y quienes son capaces de establecer normas de comportamiento ético para ellos mismos”*⁹⁴.

En este sentido, se entiende que las *normas auténticas* son aquellas que los miembros de un grupo de personas con unos objetivos, medios y valoraciones compartidas se dan a sí mismos como grupo. Esto no implica que fuera de la comunidad esas normas auténticas puedan ser aplicadas o que tales normas sean legítimas. Como ya se ha mencionado la ISCT, pese a su afirmación de la importancia de las comunidades para el conocimiento de la corrección moral, se cuida de no caer en el relativismo ético. Es decir, esta teoría afirma con este concepto de comunidad y de

⁹² Esta idea de la convergencia en un acuerdo o contrato de distintas tradiciones o cosmovisiones axiológicas en una concepción de justicia normativa procede del neocontractualismo rawlsiano. Véase la noción de ‘consenso por solapamiento’ de J. Rawls en su teoría contractualista J.Rawls, *A theory of justice*, op.cit., p.340; E. Martínez Navarro, “Justicia” en A. Cortina (dir.), *10 palabras clave en ética*, op.cit., pp.178-186; E. Martínez Navarro, *Solidaridad liberal. La propuesta de John Rawls*, op.cit., pp.95-101.

⁹³ Cf. al respecto del concepto de comunidad T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *Academy of Management Review*, op.cit., p. 273; T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., pp.98-102.

⁹⁴ T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *Academy of Management Review*, op.cit., p. 273; T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., p.98.

normas auténticas o comunitarias que existe una pluralidad axiológica en nuestras sociedades, pero no que tales normas o comunidades sean válidas moralmente.

La introducción del concepto de *comunidad relevante* tiene como fin permitir la distinción entre las comunidades que abanderan un interés, objetivo o valor compartido válido de aquellas que no, siempre con referencia a unos miembros determinados. Así pues, se consideran comunidades relevantes sólo a aquellas comunidades –en el sentido antes descrito- que poseen una *norma que es relevante y aplicable* a la decisión que está en juego. Esto implica que incluso los grupos pequeños pueden ser identificados como *comunidades relevantes* y que nunca un *stakeholder* será excluido por más minoritario que sea. La ISCT está interesada en incluir todas las normas que pertenecen a comunidades relevantes con el fin de examinar su legitimidad a la luz de la hipernorma y, por ello insiste, en que sus comunidades no hayan estado coaccionadas en su elaboración tal y como pone de relieve la definición de comunidad arriba mencionada⁹⁵.

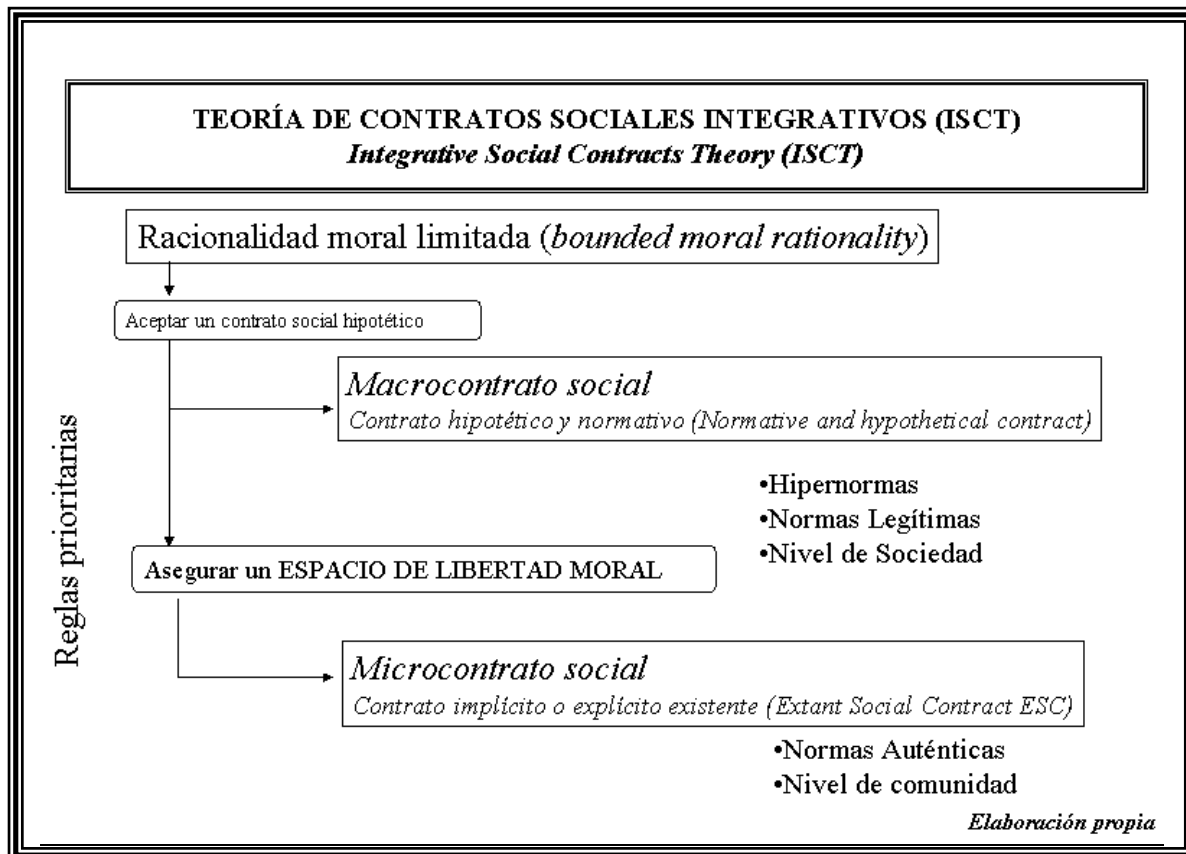
Tras este examen de los atributos contractualistas y comunitarios en los que se apoya la ISCT, el siguiente apartado expone los elementos de la ISCT y el modo en que se interrelacionan.

6.2.2. Los elementos básicos de la ISCT.

La Teoría de los Contratos Sociales Integrados (ISCT) se apoya en una noción de ‘racionalidad moral limitada’ (*bounded moral rationality*) que impele al ser humano a entrar en y consentir en un ‘macro-contrato social hipotético’ (*hypothetical social macrocontract*) con la sociedad con el objetivo de asegurarse un ‘espacio de libertad moral’ (*moral free space*). Ese espacio, que ya existe, antes de que se dé la entrada en el contrato hipotético y que es necesario para poder garantizar un espacio para las comunidades y los micro-contratos sociales. Las pretensiones de universalidad y validez o legitimidad de las normas difieren en cada tipo de contrato, por lo que se pueden encontrar, según esta teoría tres tipos de normas: auténticas, legítimas e hipernormas. Cuando se produce algún tipo de colisión o rivalidad entre normas siempre se puede acudir a reglas que establecen la prioridad de las hipernormas sobre las otras (priority

⁹⁵ Cf. al respecto T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., pp. 199-201.

rules), es decir, que ayudan a decidir sobre la base de aquellas normas más acordes o en consonancia con las hipernormas o principios morales. Seguidamente se muestra un cuadro resumen con los elementos que se van a exponer a continuación detalladamente:



Donaldson y Dunfee apoyan su teoría de carácter contractualista y comunitario, en un concepto de racionalidad del interés que denominan ‘racionalidad moral limitada’ (*bounded moral rationality*). Siguiendo la línea de la doctrina del interés racional, consideran que al ser humano le interesa dar *su consentimiento* para crear y configurar un espacio de libertad moral donde pueda *entrar en acuerdos* que tendrán un mínimo de moralidad asegurado.

Los rasgos especiales de esta racionalidad del interés moral que definen los autores de ISCT se desprenden de las características de la praxis en la cual tiene que operar la razón, es decir, las comunidades económicas. El examen del modo en que la racionalidad opera en la praxis económica y empresarial les lleva a caracterizar, en un primer momento, la racionalidad humana en las comunidades económicas como

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

limitada y, en un examen más profundo, como una limitación fuerte⁹⁶. A continuación, se explica en qué sentido utilizan estos dos conceptos.

Al examinar el modo de razonamiento de los agentes morales racionales cuando éstos tienen que aplicar la teoría moral a las situaciones actuales que se le plantean en el día a día, como miembro de diversas comunidades, se observan una serie de límites a las que los agentes morales racionales tienen que hacer frente. Estos límites hacen referencia a la comprensión, interpretación y aplicación de los preceptos morales a tales situaciones cotidianas.

Concretamente son cuatro las limitaciones con las que se enfrenta la racionalidad de los agentes morales en el ámbito económico. La primera es que su racionalidad está limitada para poder comprender y absorber todos los detalles relevantes de los contextos éticos. Así, es imposible que comprendan y tengan presentes a la vez todas las valoraciones éticas que se presentan en las distintas comunidades económicas, políticas, sociales, religiosas, etcétera. Una segunda limitación es la que presentan las teorías morales para dar cuenta de las convicciones y preferencias morales del sentido común, es decir, del punto de vista moral. En este sentido, aunque se considera que es posible alcanzar a descubrir unos mínimos compartidos y comunes a todas las comunidades, o dicho en otras palabras, una verdad o universalidad del conocimiento sobre las cuestiones prácticas, muchas teorías morales todavía no dan cuenta suficientemente de ello. En tercer lugar, cabe considerar que la práctica económica y empresarial se encuentra limitada por el hecho de que su contenido se presenta en evolución; pues al igual que los juegos, la gente puede crear las reglas y las puede cambiar, por lo que existe una *incertidumbre moral*. Y, en cuarto y último lugar, la racionalidad moral está limitada porque no puede realizar un cálculo y predicción de todas las consecuencias o probabilidades que se podrían derivar de su actuación.

En resumen, la racionalidad en la ética económica y empresarial está limitada en cuatro sentidos: por una capacidad humana finita para valorar los hechos, por una capacidad limitada de la teoría ética para captar la verdad moral, por la naturaleza

⁹⁶ Cf. al respecto T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 256-259; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics.", *Economics and Philosophy*, op.cit., pp. 90-92; T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., pp. 28-33.

plástica o de artificio de los sistemas económicos y prácticos y, por último, no pueden realizar un cálculo exacto de las consecuencias que se generaran de su actuación.

La existencia de esta racionalidad moral limitada y su reconocimiento por parte de los agentes morales conduce a estos a desear entrar en contratos amplios con el resto de agentes de sus comunidades para poder reducir la *incertidumbre moral* (*moral uncertainty*) y al mismo tiempo poder *satisfacer sus intereses económicos individuales*, así como, poder *participar en comunidades económicas que reflejen sus valores culturales y personales*.

Con estas asunciones o supuestos se sigue que las partes contratantes o agentes morales se reservarán la opción de fijar sus propias normas de relación y actuación en comunidades económicas. El agente moral tiene intereses económicos individuales que pueden ser satisfechos a través de bienes o servicios y tal satisfacción se produce mejor de modo cooperativo, pues se reduce incertidumbre y se gana en claridad y predicción de las prácticas⁹⁷.

En definitiva, la existencia de una racionalidad moral limitada en la praxis económica genera en las partes la necesidad de configurar y garantizar la existencia de un *espacio de libertad moral* (*moral free space*), que⁹⁸:

*“Implica que la comunidad podría tener significativa libertad de acción en la forma en que eligen generar sus propias reglas morales. Aunque siempre con el consentimiento de sus miembros”*⁹⁹.

El requerimiento de *consentimiento* es indispensable para que este espacio pueda crearse, es decir, a todo el mundo le debe de *interesar* entrar y acordar tales reglas morales. Con la configuración de este *espacio de libertad moral* los agentes pueden hacer más transparente ese mundo que muestra la existencia de una racionalidad moral limitada. Dentro de este espacio, los miembros de la comunidad pueden establecer

⁹⁷ Cf. T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics.”, *Economics and Philosophy*, op.cit., p.94.

⁹⁸ El concepto de *espacio de libertad moral* como necesario ante la racionalidad limitada de los agentes económicos así como por las restricciones existentes ante la elección de los agentes ha sido elaborado también en esta línea por G. Enderle en sus trabajos G. Enderle, “A conceptual framework for business ethics”, 1999, Forthcoming; G. Enderle, “Integrating the Ethical Dimension into the Analytical Framework for the Reform of State-Owned Enterprises in China’s Socialist Market Economy: A Proposal”, *Journal of Business Ethics*, vol.30, 2001, pp.261-275; G. Enderle / L.A. Tavis, “A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance”, *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1998, pp. 1129-1144.

⁹⁹ T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics”, *Economics and Philosophy*, op.cit., p.95.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

contratos que serán establecidos para el beneficio mutuo de todos. Y, también pueden definirse mucho mejor las responsabilidades que cada cual tiene dentro de ese espacio, la libertad y la responsabilidad se sitúan como dos caras de una misma moneda dentro de este espacio moral¹⁰⁰.

Se trata de configurar un marco moral como condición de fondo para las negociaciones eficientes. Esto significa que deberán establecerse reglas morales para reducir la incertidumbre y comprometerse con la eficiencia económica que es uno de los intereses y deseos que tienen todos.

Además también en este espacio de libertad moral se ofrece la oportunidad que todos los que entren en un contrato puedan salvaguardar sus valores y principios culturales, ideológicos y religiosos. Las partes contratantes o agentes morales racionales entran así en estos acuerdos con el objetivo, a veces, de mantener su libertad como grupos o comunidades para realizar interpretaciones específicas de lo que la racionalidad moral limitada requiere en las transacciones económicas.

En este sentido, bien sea por las consideraciones de comprometerse con la eficiencia para reducir la incertidumbre o por mantener la libertad cultural, ideológica o religiosa, las partes contratantes elegirán los términos de los contratos macro-sociales que permitan la generación de normas morales específicas en el nivel de la comunidad para regular la actividad económica.

Tras esta explicación de la racionalidad moral limitada de los agentes morales y su interés en entrar en un acuerdo macro con la sociedad que dibuje un espacio de libertad moral desde el que realizar sus actividades y perseguir sus intereses económicos particulares dentro de las comunidades a las que pertenecen, se hace ya necesario explicar con mayor detalle, en primer lugar el contrato macro social, en segundo lugar los contratos micro-sociales y en último lugar las reglas que permitirán dirimir los conflictos entre normas válidas o legítimas.

El *contrato* macro-social de la ISCT es un constructo parecido a la elección en la posición original ideada por J. Rawls, pero con menos condiciones de restricción para las partes contratantes. Estos contratos macro-sociales representan los acuerdos que

¹⁰⁰ Cf. al respecto G. Enderle en sus trabajos G. Enderle, "A conceptual framework for business ethics", 1999, forthcoming; G. Enderle, "Integrating the Ethical Dimension into the Analytical Framework for the Reform of State-Owned Enterprises in China's Socialist Market Economy: A Proposal", *Journal of Business Ethics*, op.cit.; G. Enderle / L.A. Tavis, "A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance", *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp. 1129-1144.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

podrían ser realizados por las partes contratantes racionales quienes son conscientes de sus limitaciones como actores económicos y quieren proporcionar un marco moral a la actividad económica productiva. Este contrato macro-social sirve para justificar los contratos micro-sociales del ISCT, es decir, proporcionan el aspecto normativo de la teoría.

Así pues, el contrato normativo hipotético o macro contrato social se encuentra en el nivel más alto de abstracción de la ISCT. De este macro contrato social de los agentes morales racionales con la sociedad se obtienen las hipernormas (*hypernorms*), que son los principios éticos fundamentales que son reconocidos universalmente. Las hipernormas son principios que permiten que sea posible elaborar contratos y establecen límites para esos posibles contratos.

Donaldson y Dunfee señalan que el término hipernorma lo toman del concepto de ‘hiperbien’ de Ch. Taylor¹⁰¹ y de ‘moralidad débil’ de M. Walzer¹⁰². En su teoría ética de bienes Taylor caracteriza el concepto de hiperbien como aquel bien objetivo que no se reduce al reflejo de posiciones de valor y preferencias subjetivas. Estos hiperbienes o ‘bienes de orden superior’ son bienes o fines independientes de nuestros deseos, inclinaciones o elecciones¹⁰³. Por su parte Walzer caracteriza la moralidad minimalista (local o débil) como aquella que es expresada de diferentes modos por la gente en todo el mundo. Los principios de esta moralidad no son ‘construidos’ sino que son ‘descubiertos’ de entre los existentes. Estos principios existen y únicamente lo que hay que hacer es buscar la congruencia de los principios que son reconocidos comúnmente.

En segundo lugar, se encuentran los contratos micro-sociales que se realizan por los miembros de comunidades concretas dentro de los marcos establecidos de las hipernormas y de los contratos macro-sociales hipotéticos. De modo más preciso Donaldson y Dunfee señalan que los contratos macro-sociales hipotéticos dibujan y establecen *espacios de libertad moral*, dentro de los cuales está moralmente permitido a las comunidades crear normas éticas para sus miembros, *normas auténticas*. A continuación se expone el modo en que la ISCT explica e interpreta estos contratos macro y micro sociales en el ámbito económico.

¹⁰¹ Cf. C. Taylor, *Sources of the self*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.

¹⁰² Cf. M. Walzer, *Moralidad en el ámbito local e internacional*, Madrid, Alianza, 1996.

¹⁰³ Cf. C. Taylor, *Sources of the self*, Cambridge, op.cit., p.14.

La pregunta que se propone responder la ISCT es si existen acuerdos implícitos en todos los negocios o empresas que podrían ser expresados como acuerdos legítimos y universales y que deberían ser seguidos por todos y en todas las actividades. Tratando de diseñar una teoría que permita a las empresas desentrañar tales acuerdos morales o principios morales desde la praxis, por sí mismas, para que les sirvan de guía de actuación. Es decir, pretenden desarrollar una teoría normativa de ética empresarial que no olvide ni se aleje del material empírico con el que trabaja. Sus autores expresan así esta pretensión de la ISCT:

“Investigar acerca de lo que los participantes económicos podrían acordar sobre cómo definir la ética empresarial”¹⁰⁴.

En este sentido comienzan con un *experimento mental* que imagina los términos de un contrato para la fundamentación de la ética económica que podría ser aceptada por un conjunto imaginario de personas (partes contratantes) –algunas de ellas se encuentran en el extremo de posiciones egoístas o altruistas, aunque la mayoría se sitúan en entre ambos extremos-; personas que representan las actitudes variadas del mundo moderno. Estas personas racionales son capaces de pensar de modo consistente y coherentemente, además poseen conocimientos acerca de las condiciones generales en las que funciona la vida humana y disponen de amplios conocimientos sobre economía, sociología, psicología, etcétera.

A diferencia de la formulación de la ‘posición original’ y de las restricciones, especialmente del ‘velo de la ignorancia’, diseñados por J. Rawls, estas partes contratantes, estas personas racionales, también conocen muchos hechos sobre ellas mismas. Es decir, saben la religión a la que pertenecen y también el tipo de personalidad que tienen. Lo único que no saben es la *comunidad económica a la que pertenecen o comunidades económicas de las que son miembros*. Así el *velo de la ignorancia* diseñado por J. Rawls es recortado con otra medida, una medida en la que las partes contratantes no saben nada acerca de su condición de miembros económicos y tampoco su nivel de riqueza personal. Nadie conoce si posee una fortuna enorme o si no tiene nada. Pero sí que sabe cuáles son sus preferencias políticas, económicas y religiosas.

¹⁰⁴ T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Précis for: Ties that bind”, *Business and Society Review*, op.cit., pp.438.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

En la ISCT, las partes contratantes no llegan privadas completamente de sus principios morales. Ellos al menos son capaces de tener consigo el sentido común de lo que es correcto o erróneo tal y como les ha sido educado, y con el que han crecido.

Ante la pregunta de por qué estas personas racionales querrían encontrar un marco para una ética económica global, en las condiciones establecidas del experimento mental, la respuesta se deriva de la racionalidad moral limitada que poseen los agentes morales racionales en las actividades económicas, sencillamente les *conviene entrar en ellos*. De esta suerte, los agentes querrían encontrar ese marco para el acuerdo porque, en primer lugar, la mayoría de ellos se guían por un sentido moral innato que les conduce a buscar y reconocer los elementos de una moralidad fundamental. En segundo lugar, porque el tema es el de una ética económica y las partes contratantes tienen conocimientos acerca de cómo funcionan los negocios y las empresas, así que podrían darse cuenta bien pronto de la importancia vital que tiene un marco de moralidad como un fundamento para la interacción económica. Ellos saben, que sin un marco de moralidad, es decir, sin un núcleo común de moralidad, el resultado podría ser en ámbito económico cercano a lo que Hobbes predecía para los estados de naturaleza, una guerra de todos contra todos egoísta y desagradable.

Así pues, en la teoría de ISCT se considera que las personas racionales que tendrían que explicitar las bases de ese contrato podrían apuntar hacia un conjunto limitado de supuestos nucleares que hicieran de marco moral de actuación para la búsqueda de una ética económica. Y por ‘ética económica’ se entienden los principios que establecen los límites de un comportamiento propio en el contexto de la producción e intercambio de bienes y servicios.

Los tres supuestos sobre los que se sustenta, pues, esta ‘ética económica y empresarial’ son, en primer lugar que todos los seres humano están obligados o forzados por una racionalidad moral limitada (*bounded moral rationality*); en segundo lugar, que un comportamiento de naturaleza ética en los sistemas económicos y en las comunidades ayuda a determinar la calidad y la eficiencia de las interacciones económicas; y, en tercer lugar, todas las demás cosas igual, la actividad económica que es consistente con las actitudes culturales, filosofías, o religiones de los actores económicos es preferible o conveniente frente a aquella actividad que no lo es.

Bajo estos supuestos y dentro de este experimento mental diseñado, las partes contratantes podrían estar de acuerdo en seguir un *contrato macro-social mínimo* que estableciera los términos de la ética económica. Estos mínimos son¹⁰⁵:

1. Las comunidades económicas locales poseen *espacio de libertad moral* en el cual pueden generar normas éticas para sus miembros mediante *contratos micro-sociales*.
2. Las normas generadas en los contratos micro-sociales (*authentic norms*) deben estar fundamentadas en el consentimiento informado y respaldadas por un derecho individual de sus miembros para ejercer el derecho a la voz y a la salida.
3. Una norma del contrato micro-social para llegar a ser obligatoria (*legitimate norm*) debe ser compatible con las hipernormas.
4. En los casos de conflictos entre normas que satisfacen los términos del contrato desde 1 hasta 3 del contrato macro-social, la prioridad debe ser establecida mediante la aplicación de las reglas consistentes con el espíritu y la letra del contrato macro-social (*priority rules*).

Los mínimos establecidos por el macro-contrato social introducen una serie de reglas que permiten resolver los conflictos entre normas, éstas son las *reglas prioritarias*, también denominadas reglas por experiencia (*rules of thumb*). Existen diferentes formas para poder establecer y desarrollar la prioridad de las normas, pero los autores proponen seis reglas que expresan consistencia con el espíritu y la letra del contrato macro-social¹⁰⁶.

La primera regla prioritaria afirma que las normas comunitarias locales tienen prioridad a menos que su adopción generara daño a los miembros de otra comunidad. Es decir, las transacciones únicamente dentro de una comunidad, que no tienen efectos adversos significativos sobre otros seres humanos o comunidades, deberían ser

¹⁰⁵ Cf. al respecto de las cláusulas o mínimos del hipotético macro-contrato social T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., p.38-46; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Précis for: Ties that bind", *Business and Society Review*, op.cit., pp.440-441.

¹⁰⁶ Cf. El método utilizado para el establecimiento de estas normas puede encontrarse en T.W. Dunfee, "Business ethics and extant social contracts", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp. 43-44. Respecto a las caracterización y función de las *reglas prioritarias* T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, op.cit., p. 268-270; T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., pp.181-191; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Précis for: Ties that bind", *Business and Society Review*, op.cit., pp.442-443.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

gobernadas por las normas comunitarias del país de acogida. La segunda regla prioritaria, dice así: las normas de la comunidad local diseñadas para resolver conflictos de normas tienen prioridad a menos que su adopción cause daño a los miembros de otra comunidad. La tercera regla prioritaria mantiene que cuanto más global o extensa sea la fuente de la que emana la norma, mayor prioridad posee. La cuarta regla prioritaria afirma que las normas esenciales para el mantenimiento del entorno económico, en el que las transacciones tienen lugar, deberían tener prioridad sobre normas potencialmente dañinas hacia el entorno. La quinta regla prioritaria establece que ante conflicto de normas se seguirán modelos de consistencia entre normas alternativas que proporcionen una base para la prioridad. La sexta y última regla prioritaria mantiene que las normas bien definidas tendrán normalmente prioridad sobre las más generales o menos precisas.

De este modo, se obtienen tres tipos de normas que se corresponden con las cuatro cláusulas o mínimos del macro-contrato hipotético, a saber: normas auténticas, hipernormas y normas legítimas.

Las *normas auténticas* son aquellas que satisfacen los requisitos de las dos primeras cláusulas del macro-contrato, es decir, son aquellas normas éticas que se generan dentro de un *espacio de libertad moral* en una comunidad. Como ya se ha expresado, la comunidad se entiende como un grupo definido y circunscrito que interactúa con unas metas y valoraciones que comparte dándose sus propias normas de comportamiento ético. Pertenecen, pues, al ámbito de los micro-contratos o contratos existentes y reales¹⁰⁷.

El papel de las comunidades para crear y generar sus propias reglas y normas auténticas es subrayado por ISCT, considerando que es a partir de esta generación, por parte de las comunidades de modo espontánea y libre, de normas y reglas de comportamiento que consideran correctas como se puede definir el punto de partida para examinar cuál de estas normas generadas podrían ser consideradas también como legítimas para la comunidad global más amplia.

¹⁰⁷ Cf. al respecto del concepto de comunidad T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, op.cit., p. 273; T. Donaldson / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., pp.98-102.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

En este sentido las *normas legítimas* se definen como aquellas normas auténticas que son compatibles con las hipernormas. Es decir, una norma tiene que pasar la prueba de los requisitos de la hipernorma antes de poder llegar a convertirse en obligatoria para los miembros de una comunidad.

Sin duda alguna determinar cuándo una comunidad empresarial suscribe una norma particular y real es una tarea bastante difícil. No es fácil reconocer las normas auténticas, por eso, los autores de la ISCT, proponen seguir las siguientes reglas empíricas para poder descubrirlas:

“Una norma (N) constituye una norma ética auténtica para una situación recurrente (S) para los miembros de una comunidad (C) si y sólo si:

- a) La conformidad con N en S es aprobada por la mayoría de los miembros de C.*
- b) La desviación desde N en S se desaprueba por la mayoría de los miembros de C.*
- c) Un porcentaje sustancial (sobre el 50%) de miembros de C, cuando encuentran S, actúan de acuerdo con N.”¹⁰⁸*

Como se puede observar, estas reglas apuntan la necesidad de desarrollar estudios empíricos para reconocer estas normas auténticas en comunidades concretas y particulares, es decir, para poder ser capaces de determinar las normas auténticas. En este sentido, se abre todo un campo de investigación acerca de la dimensión empírica de la ISCT, para la definición de comunidades relevantes y de sus normas auténticas, para la identificación de actitudes éticas relevantes y para la identificación de comportamientos éticos relevantes de ISCT¹⁰⁹.

Las comunidades relevantes son aquellas comunidades que tienen un interés válido en una decisión empresarial con implicaciones éticas. Identificar esas comunidades relevantes y las normas que abanderan como aplicables a las decisiones es vital, pues entonces la norma podría ser evaluada como parte del proceso de decisión. La forma de identificar estas comunidades difiere, así pues, del modo en que la teoría de stakeholders identifica a sus grupos. Los enfoques de stakeholders identifican a sus comunidades porque tienen un ‘interés’ en la toma de decisión, mientras que la ISCT los identifican porque poseen una *norma aplicable* a la decisión. Lo cual significa que incluso los grupos más pequeños de las comunidades que esgriman normas distintas

¹⁰⁸ T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *Academy of Management Review*, op.cit., p. 263-264.

¹⁰⁹ Ibid., pp. 273-276.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

serán identificados. Lo relevante es incluir a todas las normas para examinar su legitimidad a la luz de la hipernorma y que sus comunidades no hayan estado coaccionadas en su elaboración ¹¹⁰.

En cuanto a las *normas legítimas* éstas son normas auténticas que son compatibles con las hipernormas. Una norma tiene que ser establecida como legítima antes de que pueda llegar a convertirse en obligatoria para los miembros de una comunidad generadora de normas.

Y las *hipernormas* son principios tan fundamentales que constituyen normas por las cuales las demás son juzgadas y sólo se pueden hacer visibles en un pensamiento de convergencia religiosa, política y filosófica ¹¹¹. Como ya se ha señalado, las hipernormas son las normas que son suficientemente fundamentales para servir de fuente de evaluación y crítica de las normas generadas en comunidad, en este sentido, son los principios que pueden limitar el espacio de libertad moral de los micro-contratos ¹¹².

Para identificar tales principios se necesita que se encuentren cuantas más evidencias empíricas a su favor mejor ¹¹³. Así ellos proponen que sea la convergencia de pruebas religiosas, filosóficas, culturales acerca de ciertos principios nucleares los que proporcionen la pista para identificar esas hipernormas. Según su investigación son las normas que hacen referencia a *derechos* las más firmes candidatas a ser consideradas como normas universales, porque los derechos establecen unos niveles mínimos de comportamiento moralmente aceptable.

En diferentes trabajos Donaldson ha tratado de mostrar que es el lenguaje de los *derechos* el más apropiado para hablar de mínimos universales que deben ser de obligado cumplimiento para todas las comunidades económicas. Es decir, que deberían ser respetado por todos ellos ¹¹⁴. Por *mínimos* apunta a un tipo de obligaciones que su

¹¹⁰ Cf. al respecto T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., pp. 199-201.

¹¹¹ Cf. T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Précis for: Ties that bind”, *Business and Society Review*, op.cit., pp.441.

¹¹² Cf. T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, *Academy of Management Review*, op.cit., p.264.

¹¹³ El peligro que más tarde se señalará con respecto a la ISCT recaerá precisamente en este momento normativo de la teoría. Existe un peligro muy grande de confundir *vigencia social* o *aprobación social por parte de la mayoría* con validez de un principio moral o guía de actuación moral.

¹¹⁴ Cf. al respecto T. Donaldson, “Moral minimums for multinationals” in T. Donaldson / P. H. Werhane, *Ethical Issues in Business. A philosophical approach*, op.cit., pp.98-107; T. Donaldson, *The Ethics of International Business*, op.cit., pp.66-101; T. Donaldson, “Rights in the global market” in R. E. Freeman (ed.), *Business Ethics. The state of the art*, Oxford, Oxford University Press, 1991, pp.139-162; T.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

no-cumplimiento reiterativo priva a la empresa de su derecho moral a existir. Mientras que una obligación *máxima* es aquella que puede ser completamente loable pero no obligatoria. Los derechos establecen así niveles mínimos de comportamiento aceptable en términos morales. En la otra cara de los derechos se encuentran las obligaciones, que a menudo recaen en diferentes agentes morales. Por ejemplo el derecho de los consumidores de la comunidad económica, en el caso BP, de que no se les aumente el precio de las gasolinas y productos por la existencia de conflictos políticos y de violación de derechos en la zona de Casanare, implica obligaciones no sólo para BP sino también para la ciudad de Casanare, la guerrilla, el gobierno colombiano, etcétera.

La importancia del lenguaje de los derechos como capaz de descubrir los *mínimos* que convergen desde posiciones religiosas, filosóficas y culturales les lleva a fijarse en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, publicada en 1948 por primera vez, como una buena candidata para actuar de marco moral de actuación, pues parece que está recibiendo el reconocimiento internacional de muchas comunidades políticas, económicas, religiosas y filosóficas.

El mínimo que toda hipernorma debería incluir está compuesto por dos requisitos que parece que todas las corrientes religiosas, filosóficas y culturales poseen, por un lado, los derechos humanos nucleares y, por otro, la obligación respecto a la dignidad de cada persona humana¹¹⁵.

Cuando se produzca el litigio entre dos normas legítimas será necesario, como ya se ha mostrado, que exista un árbitro capaz de resolver el conflicto. En este caso el conflicto es sin duda muy complicado de arbitrar, pues deben de ser dos normas legítimas que emanan de dos comunidades separadas; por eso deben utilizarse reglas que permitan priorizar a la luz del espíritu del hipotético macro-contrato. Más arriba se han expuesto ya las reglas que proponen los autores de la ISCT.

En resumen, la ISCT es un intento teórico-práctico de dotar a la comunidad económica y empresarial de guías de actuación en cuestiones morales. Es decir, no sólo trata de describir cómo funcionan las empresas o las normas que ya existen en los contratos micro-sociales, sino también las que deberían existir en esos micro-contratos a

Donaldson, "The language of International Corporate Ethics", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.271-281.

¹¹⁵ T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, op.cit., p.266-267.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

la luz del hipotético contrato macro-social. Así pues, es una teoría que trata de armonizar los factores normativos y empíricos, sin tratar de erradicar las diferencias entre 'es' y 'deber ser'.

6.2.3. La ISCT como fundamento normativo de la *metodología de stakeholders*

Según los autores de la ISCT la *teoría de stakeholders*, con su visión de que las empresas y sus directivos deberían considerar los intereses de todos los stakeholders no sólo los intereses de los accionistas, se queda muda ante los principios de las comunidades, presentando dos deficiencias relevantes, una de cariz descriptivo y otra de carácter normativo.

Los autores realizan un estudio exhaustivo acerca del trato y estudio que el enfoque de *stakeholders* da a las *normas auténticas* generadas en la comunidad, y muestran cómo los enfoques de *stakeholders* no prestan atención a las normas y principios de actuación generadas en esas comunidades. En sus diferentes formulaciones no contemplan la posibilidad de tener en cuenta la eticidad existente en las comunidades económicas y empresariales, ni estudian los *contratos sociales existentes* (ESCs) como generadores de normas auténticas susceptibles de ser analizadas a la luz de teorías morales o hipernormas para poder establecer su validez moral o legitimidad. En definitiva, los enfoques de *stakeholders* presentan en su dimensión descriptiva una deficiencia, ya que siendo capaz de definir los intereses, no contemplan sin embargo las normas que rigen a las comunidades que rodean a la empresa¹¹⁶. Y, con ello, no ofrece guías de actuación frente a posibles conflictos morales. Es decir, es una buena teoría descriptiva y empírica pero no lo es en el sentido normativo, como guía de acción¹¹⁷.

¹¹⁶ Cf. al respecto T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics.", *Economics and Philosophy*, op.cit., pp.88.

¹¹⁷ Cf. al respecto de la falta de desarrollo normativo de la teoría de *Stakeholders* T. Donaldson, / L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.", *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp. 65-91; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics", *Economics and Philosophy*, op.cit., p.86; T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., pp. 235-262; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Précis for: Ties that bind", *Business and Society Review*, op.cit., pp.436-443; T. Donaldson / T.W. Dunfee, "Securing the Ties that Bind: A response to commentators", *Business and Society Review*, op.cit., pp.480-492.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

En este sentido Donaldson y Dunfee proponen su Teoría de los contratos sociales integrados (ISCT) como fundamento normativo de la *metodología de stakeholders*, pues consideran que permite especificar las obligaciones de la empresa hacia aquellos que pueden ser significativamente afectados por las acciones de una empresa, o quienes están potencialmente en riesgo como resultado de ésta. Es decir, permite dar razón de porqué permite mostrar que el ‘interés’ que tienen los stakeholders genera obligación por parte de la empresa. La tesis que mantienen Donaldson y Dunfee es que:

“La ISCT sirve como una fundamentación normativa para teorías de stakeholders y es capaz de clarificar y fortalecer su impacto”¹¹⁸.

Con este objetivo de dotar al *enfoque de stakeholders* no sólo de un potencial instrumental sino también normativo abordan desde la ISCT la tarea de fundamentar o justificar una dirección de empresas que desarrolle los enfoques de *stakeholders*. A continuación se examina con detalle su propuesta.

Durante los últimos años, la pregunta de fondo que se plantea ante los diferentes explicaciones de la metodología de stakeholders es la siguiente: *¿por qué una empresa debería dirigirse considerando a los stakeholders?* Por qué a todos, por qué no sólo a los accionistas. Las interpretaciones al uso que se han ofrecido para dar respuesta a esta pregunta normalmente tienen un enfoque instrumental o estratégico, como se pudo ver ya en el capítulo cuarto de esta tesis doctoral. Enfoques instrumentales que justifican que las empresas deberían ser dirigidas considerando a todos los *stakeholders* porque es en beneficio del largo de la empresa. Esta justificación se basa en la asunción de que las compañías serán más beneficiosas siempre que atiendan a los intereses de los stakeholders. El modo de proceder de estos enfoques es mostrar, en primer lugar, que la dirección debería considerar el alcance de aquellos *stakeholders* que en particular podrían constituir una amenaza para la organización o que podrían crear alianzas para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos. Y, en un segundo momento, se muestra cómo la empresa debería considerar los costes que los *stakeholders* son capaces de

¹¹⁸ T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., p.235.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

imponer si ellos se muestran antagónicos a la decisión¹¹⁹. En palabras de Donaldson y Dunfee:

*“En enfoque instrumental podría requerir establecer las redes que costes y beneficios y stakeholders son capaces de generar y con esta figura entonces equilibrar con lo red de costes/beneficios de todas las otras consecuencias financieras de la empresa”*¹²⁰.

En contraste con estas palabras, el enfoque normativo se pregunta no por las razones económicas en términos de eficiencia económica para la empresa, sino por las razones éticas o normas morales que gobiernan la actividad empresarial y que la empresa debe cumplir. Por lo tanto, desde un enfoque normativo de la teoría o *enfoque de stakeholder* la pregunta sobre por qué la empresa debería ser dirigida atendiendo a todos los stakeholders requiere razones que apuntan a una obligación moral para responder apropiadamente a las exigencias de los *stakeholders* y no sólo razones estratégicas o instrumentales. Como ya se analizó en el capítulo cuarto, Goodpaster denomina a este enfoque el análisis de *stakeholder* ‘multi-fiduciario’, término que ha arraigado en la literatura al uso¹²¹. Siguiendo este supuesto, son muchos teóricos de *stakeholders* los que mantienen la posición de que las empresas poseen obligaciones de carácter fiduciario con respecto a ellos¹²².

Donaldson y Dunfee consideran que los marcos que en esta línea se han establecido para dar razón de cómo funciona esa obligación ética o moral por parte de las empresas a responder normativamente a su dirección por stakeholders, como son los marcos de Bowie y Freeman presentan demasiadas dificultades, y se proponen mostrar

¹¹⁹ Cf. al respecto K.E. Goodpaster, “Business Ethics and Stakeholder Analysis”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n.º. 1, 1991, pp. 53-72.; K.E. Goodpaster, “Stakeholder paradox” in P.H. Werhane / R.E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, op.cit., pp.601-602.

¹²⁰ T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., p.237.

¹²¹ Cf. al respecto del modelo multifiduciario con el que denomina K.E. Goodpaster a este enfoque normativo de *Stakeholders* K.E. Goodpaster, “Business Ethics and Stakeholder Analysis.”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp. 53-72.; K.E. Goodpaster, “Stakeholder paradox” in P.H. Werhane / R. E. Freeman, (ed.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, op.cit., pp.601-602.

¹²² Cf.al respecto por ejemplo D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.) *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp.229-255; D. García-Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio-Carracedo / J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, pp.235-246.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

que el ISCT es una capaz de fundamentar normativamente la metodología de stakeholders¹²³. A continuación se explica su modo de proceder.

La ISCT detecta en primer lugar las deficiencias descriptivas y normativas de los enfoques de stakeholders, para después proponer su teoría de los contratos sociales integrados como una teoría que puede ayudar a limar y suplir las deficiencias de las aproximaciones anteriores.

En cuanto a la dificultad descriptiva de los enfoques de stakeholders ya mencionada, la ISCT explica que estos tienen dificultades a la hora de identificar a los stakeholders de una empresa. Pues no sólo no dicen nada acerca de cómo discriminar entre todos los posibles intereses en una organización, sino que además cuando lo hacen siempre desde enfoques instrumentales de la teoría, pero no normativos. En este sentido la ISCT se presenta como una teoría capaz de guiar a las empresas en el modo en que deben descubrir y reconocer qué stakeholders deben considerarse desde un punto de vista normativo y de legitimidad en la dirección. El mecanismo será el utilizado para el reconocimiento de las comunidades relevantes antes explicitado, por lo que no es el interés lo que hace que el stakeholder tenga que ser reconocido, sino la norma que esgrima aplicable a la decisión. Norma que quizá si es auténtica podrá pasar a ser examinada como posible norma legítima, y en tal caso tal stakeholder concreto como relevante también.

De este modo, se puede afirmar que en primer lugar se procede al reconocimiento de los *stakeholders* para luego, en segundo lugar, proceder a la valoración de la legitimidad de las exigencias que se han hecho valer, es decir de la norma que esgrime cada stakeholder. Este procedimiento es necesario como señalan sus autores porque:

¹²³ Se refieren a los trabajos que Bowie a realizado tratando de desarrollar una justificación normativa al enfoque de *Stakeholders* desde posiciones kantianas en sus diferentes trabajos N.E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian perspective*, op.cit.; N.E. Bowie, "A Kantian theory of capitalism", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp. 37-60; N.E. Bowie, "The Moral Obligations of Multinational Corporations" in S. Luper-Foy (ed.) *Problems of International Justice*, Boulder Co, Westview Press, 1988. También a los trabajos que ha realizado R.E. Freeman sobre un intento de justificación normativa tanto desde posiciones kantianas como rawlsianas en sus diferentes trabajos ya mencionados en el apartado anterior y de entre los que se pueden destacar W.M. Evan / R.E. Freeman, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in T.L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, op.cit., pp.75-84; R.E. Freeman / W.M. Evan, "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation.", *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n°. 4, 1990, pp. 337-359; R.E. Freeman / D.R.Jr. Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, op.cit.; R.E. Freeman, "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp.409-421; R.E. Freeman, "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, op.cit., pp. 233-236.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

“Bajo ISCT, la teoría de stakeholder no puede justificar una obligación a responder, a menos que la existencia de satisfacción a un umbral mínimo de méritos normativos como determinados por las normas éticas legítimas”¹²⁴.

Siguiendo estas palabras se apunta la segunda de las deficiencias de los enfoques de stakeholders y en el modo en que la ISCT da respuesta, es decir, en la deficiencia normativa como guía de actuación de las empresas y fuente de valoración y decisión. La ISCT es capaz de ayudar a definir y delimitar el contenido de las obligaciones que tienen los *stakeholders* hacia la empresa y la empresa hacia los *stakeholders*. Es decir, al fundamentar el enfoque de *stakeholders* con la ISCT se puede responder a la pregunta: *de qué son responsables las empresas y los stakeholders* desde el punto de vista no meramente instrumental sino también moral. En este sentido, las exigencias de los *stakeholders* que violan las *hipernormas* no pueden crear obligaciones hacia los *stakeholders* y, por tanto, no son susceptibles de ser consideradas como contenido de la responsabilidad moral de las empresas.

Se pone en evidencia de nuevo, como ya se vio en el capítulo cuarto, la debilidad de la metodología de stakeholders para guiar la conducta de la empresa y para la resolución de conflictos en situaciones donde diferentes normas o valores entran en conflicto. Frente a esta debilidad, la ISCT se ofrece como una guía rectora o normativa al respecto, aunque necesite de un desarrollo mayor o de apoyo empírico-descriptivo, es decir, de un estudio de las comunidades económicas y empresariales. Cabe señalar que bajo la ISCT cuando una empresa juzga que una exigencia de stakeholder particular tiene valor normativo, es decir que es válida, ha considerado ya la posibilidad de intereses adicionales, en definitiva, contempla las consecuencias y las estrategias a seguir.

La ISCT trata de mostrar la superioridad del enfoque normativo de *stakeholders* y proporcionar una guía clara para la dirección empresarial. Según esta propuesta las comunidades pueden actuar en sus espacios de libertad moral para establecer normas que tienen relación con obligaciones de stakeholders. Esas normas deben ser consistentes con hipernormas para ser legítimas¹²⁵. Así pues la ISCT proporciona

¹²⁴ T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., p.239.

¹²⁵ Cf. T. Donaldson / T.W. Dunfee, “Securing the Ties that Bind: A response to commentators”, *Business and Society Review*, op.cit., p.489.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

definiciones y reconoce un proceso por el cual las reglas o normas éticas legítimas pueden ser identificadas; en definitiva, permite considerar la dimensión normativa de la teoría de stakeholders.

Tras este repaso de las críticas de la ISCT a los enfoques instrumentales de los stakeholders y las razones por las cuales se considera que la ISCT es una propuesta mucho más completa desde el punto de vista descriptivo y normativo para fundamentar los supuestos principales de los *enfoques de stakeholders*, conviene profundizar ahora en las implicaciones que la ISCT tiene para la metodología de *stakeholders*.

Estas implicaciones ya se han mencionado de algún modo a lo largo de la exposición de la teoría de la ISCT y en las críticas a los enfoques de stakeholders y principalmente son tres. En primer lugar, las normas éticas auténticas, basadas en comunidades específicas, definen el estatus de los stakeholders y ofrece criterios para clasificar los intereses de los stakeholder en conflicto. En segundo lugar, las hipernormas establecen los límites sobre las normas auténticas y pueden dirigir el reconocimiento de ciertas exigencias fundamentales de *stakeholders*. Y, en tercer lugar, las comunidades políticas, sociales y políticas relevantes pueden actuar para definir los límites primarios de la obligación de los stakeholders para las organizaciones que están operando dentro del espacio de libertad moral y también para las organizaciones establecidas bajo la autoridad legal. Con estas palabras lo expresan Donaldson y Dunfee:

“Las comunidades relevantes son fuentes de normas que definen las obligaciones de los stakeholders incluyendo las compañías globales interdependientes (las principales compañías de petróleo), los estados nación (Alemania, Estados Unidos) o subdivisiones políticas (Arizona), comunidades económicas regionales (La Comunidad Europea) y asociaciones industriales (Asociación de productores químicos) entre otras”¹²⁶.

Como se puede apreciar por sus palabras son muchas y muy diversas comunidades las que permiten ir dibujando las obligaciones hacia los stakeholders. Además, la forma en que estas comunidades establece y desarrolla las normas variará de unas comunidades a otras como un reflejo de sus objetivos económicos y sus sistemas legales. Por tanto, las *normas auténticas relevantes de stakeholder* varían de una

¹²⁶ T. Donaldson, / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to business Ethics*, op.cit., p.245.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

comunidad a otra, evolucionando en el tiempo y constituyen el reflejo de las preferencias morales, sociales y económicas de una población concreta y local¹²⁷.

Siguiendo el modo de aplicación del ISCT, las normas auténticas –elaboradas y desarrolladas por las comunidades relevantes- para una decisión particular de *stakeholder* tienen que ser validadas o testadas para poder ser denominadas legítimas o consistentes con las hipernormas universales. Bajo ciertas circunstancias, podrían adquirir prioridad frente a normas en competencia desde otras comunidades que tuvieran también un interés significativo en la decisión y que fuera en espíritu y en letra más acorde con las hipernormas. El ejemplo que ofrecen es el siguiente:

“Una reclamación de banqueros musulmanes en Bangladesh acerca de que las mujeres no son stakeholders para ser considerados en sus formulaciones de políticas de préstamos podría ser modificada porque está en conflicto con normas de unas comunidades comerciales más amplias, y también con hipernormas que prohíben la discriminación basada en género de los individuos”¹²⁸.

Así pues una empresa tiene la obligación de guiarse por hipernormas y normas legítimas definiendo las obligaciones hacia los stakeholders en las comunidades relevantes en la cual ella forma parte u opera respetando en todo momento las normas de la comunidad relevante.

A modo de conclusión de este apartado, se puede decir que la ISCT se presenta como fundamento o justificación normativa del enfoque de stakeholders argumentando que la empresa debe guiar sus actuaciones y decisiones teniendo en cuenta a todos los stakeholders no sólo por motivos instrumentales, sino también por motivos morales. Las consecuencias de esta fundamentación normativa que propone la ISCT de la *metodología de stakeholders* se pueden resumir, básicamente, bajo cuatro implicaciones:

En primer lugar, las comunidades sociopolíticas relevantes son una fuente primaria de guía por lo que respecta a las obligaciones hacia los *stakeholders* de las organizaciones que son creadas o que operan dentro de sus fronteras¹²⁹.

¹²⁷ Cf. Ibid., p. 246.

¹²⁸ Ibid., p. 246.

¹²⁹ Cf. Ibid., pp. 250-253.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

La implicación clave de este principio reside en que las personas responsables de la toma de decisiones en las empresas deberían observar las normas que existen en las comunidades sociopolíticas relevantes de su entorno con el objetivo de buscar respuesta preguntas tales como ¿quién debería ser reconocido como un stakeholder?, ¿cómo resolver conflictos de intereses entre accionistas y stakeholders? o ¿cómo resolver otro tipo de exigencias de stakeholders en conflicto?

El modo para descubrir cuáles son esas normas es el proceso del ISCT. Aún así existen normas que tampoco están claras en las comunidades sociopolíticas o cuestiones que tienen dividida a las comunidades (Ej. fumar en el puesto de trabajo, etc.) y en esas ocasiones los directivos tienen un amplio ámbito de elección y pueden libremente convertir en valores propios de la organización para la resolución de tales cuestiones.

En segundo lugar, allí donde las normas que están relacionadas con las obligaciones hacia los *stakeholders* no se encuentran firmemente establecidas en las comunidades sociopolíticas relevantes, las organizaciones tienen una discrecionalidad sustancial (espacio de libertad moral) para decidir cómo responder ante las exigencias e intereses de los *stakeholders*¹³⁰.

Sin duda alguna se puede esperar de las organizaciones que éstas desarrollen sus propios conjuntos de valores que tengan que ver con los intereses de los *stakeholders* dentro de la esfera del espacio de libertad moral que poseen. De modo realista se puede decir que un enfoque activo de dirección de stakeholder podría ser transparente y, por tanto, permitir al mercado de capitales valorar las estrategias.

En tercer lugar, todas las decisiones que afectan a los stakeholders emprendidas por las organizaciones deben ser consistentes con las hipernormas¹³¹. En el ISCT, las hipernormas se encuentran por encima de las otras normas éticas, puesto que éstas aseguran un nivel mínimo específico. Como ya se ha señalado, Donaldson y Dunfee no consideran deseable la existencia de una lista formal de hipernormas para que sean seguidas ciegamente por los directivos, puesto que lo que deben ejercitar es el razonamiento moral ya que deben saber incluso intuitivamente las respuestas acertadas acerca de las hipernormas.

En cuarto, y último lugar, allí donde estén en conflicto normas legítimas que tienen que ver con las obligaciones de los *stakeholders* entre las comunidades

¹³⁰ Cf. *Ibid.*, pp. 253-255.

¹³¹ Cf. *Ibid.*, pp. 255-256.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

sociopolíticas relevantes, las normas de la comunidad que poseen los intereses de mayor significación en la decisión deberían ser candidatas a tener prioridad. En otras palabras, allí donde exista un conflicto de normas con poca base para detectar aquellas que se ab prioritarias, las organizaciones tienen suficiente discrecionalidad para elegir entre las normas legítimas en competencia¹³².

La ISCT se presenta como una teoría capaz de ayudar a jerarquizar y dar prioridad a unas normas con respecto a otras cuando éstas entran en conflicto. Lo que demuestra la habilidad de la teoría para lidiar con los extremos entre exigencias particularistas y universalistas. Bajo esta teoría las *reglas prioritarias* ya identificadas sirven como guía general para elegir entre normas legítimas en competencia¹³³.

Puesto que a continuación se tratan las deficiencias de las propuestas normativas de fundamentación de la teoría de *stakeholders*, no se realizará ahora un examen de las críticas que ha recibido esta postura o de las críticas que desde posiciones discursivas podría recibir. Simplemente se apuntan los dos tipos de dificultades más importantes con las que se encuentra esta propuesta teórica normativa de ética empresarial. Por una parte, ambigüedades o dificultades para mantener la normatividad en el nivel postconvencional de la teoría, confundiendo en algunos extremos de la misma la vigencia de las normas con su validez. Esta deficiencia permite que la teoría no llegue en ocasiones a ser capaz de explicar por qué ser moral, así como propicia que se caiga, a menudo, en un juego de reglas de la mayoría que quizás desde posiciones no universalistas sería aceptable, pero desde teorías universalistas como se pretende la suya. Por otra parte, la teoría se presenta como una teoría procedimental pero no explicita suficientemente el procedimiento por el que se pueden desarrollar las hipernormas, dejando un vacío teórico al respecto que produce inquietud y que conduce a la larga a confundir de nuevo vigencia con validez. A estas deficiencias se tiene que unir la ya comentada sobre la demostración que la teoría de stakeholders es superior frente a enfoques de dirección centrados en el accionista. En el siguiente apartado se puede encontrar el estudio detallado de estas críticas.

¹³² Cf. *Ibid.*, pp. 256-259.

¹³³ Cf. *Ibid.*, p. 257.

6.3. Una propuesta desde la ética empresarial integrativa y la responsabilidad moral empresarial

En este apartado se expondrán, en un primer momento, detalladamente las críticas que se pueden establecer a las propuestas normativas del enfoque de stakeholders tomando como referencia teórico-ética la propuesta de la ética discursiva y de la ética empresarial integrativa, expuestas y discutidas en el primer bloque de la tesis doctoral y que sirven de fundamento teórico a la misma. Para luego proceder, en un segundo momento, a definir un *modelo integral de stakeholders* que combine los tres usos de la metodología, a saber el uso descriptivo, el uso estratégico y el uso normativo que servirá de guía, en todo momento, de los dos anteriores desde la combinación de la racionalidad teleológica, estratégica y comunicativa que implica una propuesta normativa realizada desde la perspectiva de la hermenéutica crítica de la ética empresarial, como se defendió en el primer bloque de esta tesis doctoral.

El uso normativo de la metodología de stakeholders que aquí se propone se apoyará en dos conceptos clave para el desarrollo de un modelo integral de la misma que sea capaz de aportar el punto de vista moral o postconvencional a la metodología de stakeholders. Estos dos conceptos básicos son *la responsabilidad moral de la empresa*, entendida como una *co-responsabilidad convencida postconvencional*, y en la reconceptualización del concepto de *stakeholders* a partir de las matizaciones ético-discursivas que se han ido introduciendo en capítulos presentes que giran fundamentalmente alrededor de la comprensión de los *stakeholders como interlocutores válidos* y del poder de la empresa no sólo como poder estratégico, sino también comunicativo.

6.3.1. La crítica a los modelos normativos de stakeholders desde la ética discursiva

El examen de las críticas a los fundamentos éticos utilizados por los diferentes enfoques de stakeholders aquí explicados y analizados se desarrollan siguiendo las críticas que la ética discursiva desarrolla con respecto a la propuesta kantiana, el

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

contractualismo rawlsiano y al neo-aristotelismo. Es decir, las deficiencias que desde el pensamiento discursivo se pueden observar en tales teorías éticas afectan también, excepto en ciertos matices como se verá, a los intentos de fundamentación normativa de la metodología de stakeholders.

Las dos propuestas kantianas de fundamentación normativa de la metodología de stakeholders llevadas a cabo por N.E. Bowie y R.E. Freeman tenían como objetivo desarrollar una línea normativa kantiana para la ética empresarial con la utilización del enfoque de stakeholders. Es decir, la principal preocupación no reside en desarrollar el uso normativo del enfoque de stakeholders, sino responder a la pregunta de ¿cómo podría una empresa en una economía capitalista estructurarse y dirigirse de acuerdo con los principios éticos kantianos? La respuesta a esta pregunta dio lugar a las dos propuestas expuestas en el primer apartado de este capítulo bajo las denominaciones de “*Las tres formulaciones del imperativo categórico de I. Kant: N.E. Bowie*” y “*Los dos principios de la dirección: R.E. Freeman*”, propuestas que presentan cuatro deficiencias desde la ética empresarial dialógica y que se presentan bajo la forma de cuatro críticas.

La primera crítica tiene que ver con el método de aplicación o de ética aplicada, desarrollado tanto por Bowie como por Freeman, que se corresponde con un método de ética aplicada donde la racionalidad pura de la ética se trata de aplicar a la racionalidad también pura de la empresa o de la economía, es decir, se trata de un tipo de método, como ya se expuso en el segundo capítulo, de carácter correctivo.

Así pues, estas propuestas consideran que la empresa tiene una dinámica o modo de funcionar propio y que la teoría moral kantiana o los imperativos categóricos descubiertos en el nivel de fundamentación teórico deben ser aplicados al ámbito empresarial con el fin de corregir los fallos o desviaciones del mercado. Con este modo de proceder se afirma la *tesis de separación entre ética y empresa*, tratándolas como dos esferas sin conexiones iniciales. Sin embargo, como se ha mostrado a lo largo de esta tesis doctoral, pero de un modo especial en el segundo capítulo, no es posible separar completamente la racionalidad económica de la racionalidad moral y la tarea de la ética aplicada es la de explicitar o descubrir aquellos principios morales que ya existen en la esfera empresarial pero no aplicarlos desde fuera correctivamente. En definitiva, el método que utiliza esta propuesta no es el más adecuado para acercarse a la reflexión sobre la praxis empresarial.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

La segunda crítica, se centra en el excesivo monologismo que se deriva de la utilización estricta de los imperativos categóricos. En este sentido, las reglas que de él se deriven pueden ser sólo el resultado de un *cognitivismo* personal, que puede conducir a prácticas empresariales perniciosas para los *stakeholders* debido a que lo que se considera como el actuar correcto en el ámbito empresarial, según su propuesta teórica, es descubierto por la empresa o por el stakeholder *pensando en* su relación con los demás, en su *conciencia individual*, pero no en diálogo con ellos, considerando sus intereses. Por su parte, y como ya se ha señalado en esta tesis doctoral repetidas veces, la ética discursiva utiliza un concepto de razón comunicativa e intersubjetiva que intenta superar el monologismo y solipsismo kantiano y, por eso considera que la corrección moral se alcanza siempre intersubjetivamente.

La tercera crítica tiene que ver con la afirmación y mantenimiento de la teoría de los dos reinos. Especialmente la propuesta de Bowie hace especial hincapié en esta formulación del imperativo categórico, cuando se ha demostrado que no puede haber un ser sin un deber ser, puesto que éste está ya en el ser. La ética discursiva afirma y muestra la relación *intrínseca* entre el *ser* y el *deber ser*. En las situaciones de diálogos intersubjetivos se pueden apreciar las características del *deber ser* que ya se dan en el *ser*. Dicho en terminología discursiva, en los discursos reales siempre existe la presuposición básica de que se están cumpliendo las condiciones de una *situación ideal de habla* tal y como se expuso en primer capítulo¹³⁴.

Una cuarta crítica podría ser elaborada con respecto al modelo propuesto por Bowie, pero no al de Freeman, esta crítica es la de no atender a las consecuencias de la aplicación de las normas morales del deber. Como ya se ha visto, la propuesta de Freeman sí que atiende a los momentos deontológico y consecuencialistas que una ética empresarial a la altura de nuestro tiempo tiene que presentar, con sus dos principios de la empresa, *el principio de los derechos corporativos* y *el principio de los efectos corporativos*. Sin embargo, la propuesta de Bowie se desarrolla en todo momento atendiendo únicamente al momento deontológico de la actuación y decisión empresarial, sin prestar atención a los efectos o consecuencias de sus acciones.

¹³⁴ Cf. para este punto los puntos 1.2.1 y 1.2.2 de esta tesis doctoral y J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, Madrid, Trotta, 2000, pp.160-166; V. Camps, *Ética, retórica y política*, Madrid, Alianza, 1988, pp.27ss.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Al respecto cabe señalar que tal propuesta ética puede considerarse de *irresponsable* cuando se trata de una propuesta práctica, pues como ya demostró M. Weber, así como se ha defendido en este trabajo en el capítulo quinto de esta tesis doctoral, cualquier propuesta ética desde el momento en que implica una afectación y puede condicionar el desarrollo y formas de vida de los demás seres humanos con los que interactúa, tiene la obligación de considerar las consecuencias o efectos derivados de los principios, criterios o normas que propone como guía de actuación. En definitiva, cualquier planteamiento ético tendría que ser un planteamiento de ética de la *responsabilidad convencida* y en este sentido debe atender también a las consecuencias derivadas de su planteamiento o efectos colaterales que podría dar lugar¹³⁵. Aspecto que recoge la formulación del principio de universalización de la ética discursiva con toda claridad al señalar que la norma, regla o decisión que pueda ser susceptible de universalización, es decir moral, será aquella que *cumpla la condición de que las consecuencias y los efectos secundarios* que resulten de su previsible seguimiento universal para la satisfacción de los intereses de todos los posibles afectados por ella como participantes en un *discurso práctico*¹³⁶.

Tras estas críticas o deficiencias de los planteamientos kantianos como fundamento del uso normativo de la metodología de stakeholders, se pasa a sintetizar las debilidades que, desde la ética discursiva y la ética empresarial integrativa aquí defendida, presentan las propuestas contractualistas para tal fundamentación inspiradas en el pensamiento de J. Rawls. Concretamente se hará referencia a la formulación de la teoría de *stakeholder-as-contractor* desarrollada por R.E. Freeman en su segundo periodo y a la *Teoría de los contratos sociales integrados (ISCT)* que posee un marco teórico contractualista y comunitarista. En este momento, las críticas se centrarán únicamente en el primero de ellos exponiendo las críticas o debilidades bajo siete puntos, para luego tratar el resto de críticas.

¹³⁵ Cf. al respecto el apartado 5.3.3. de esta tesis doctoral y los trabajos de M. Weber, *La ciencia como profesión. La política como profesión*, Espasa Calpe, Madrid, 1993; V. Camps, *Virtudes Públicas*, op.cit.; A. Cortina, *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, Salamanca, Sígueme, 1985, pp. 187-199; J. Muguerza, *Desde la perplejidad*, Madrid, F.C.E., 1991, pp.255ss.

¹³⁶ Cf. al respecto del principio de universalización y de sus implicaciones el apartado 1.2.3 de esta tesis doctoral así como J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, Madrid, Cátedra, 1989, pp.86ss; J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, Madrid, Trotta, 2000, pp.142ss; W. Rehg., *Insight & Solidarity. The discourse ethics of Jürgen Habermas*, Berkeley/Los Angeles/London, University of California Press, 1994, pp.69ss.

1. Las propuestas contractualistas de fundamentación del uso normativo de la teoría de stakeholders, tanto la *stakeholder-as-Contractor* de Freeman como la ISCT de Donaldson y Dunfee, no pueden explicar sólo mediante motivos instrumentales el carácter vinculante de las obligaciones morales, que va más allá de la fuerza vinculante de la sagacidad¹³⁷. No se puede olvidar que el contractualismo se plantea por referencia a los intereses y entiende por moral lo que asegura la justicia de un trato social normativamente regulado. Por eso, en un primer momento, el contractualismo oscurece el aspecto de la solidaridad porque remite de inmediato a la pregunta por la fundamentación de un sistema de justicia a los intereses del individuo. Cambia la moral de los deberes por los derechos. La primera pregunta es, pues, si es racional para el individuo subordinar su voluntad a un sistema de reglas. Como recuerda J. Habermas:

*“El contrato social surge de la idea de que cualquier aspirante ha de tener un motivo racional para hacerse miembro y someterse a las correspondientes normas y procedimientos. El contenido cognitivo de dichas normas y procedimientos, aquello que hace que el orden sea un orden moral o justo, descansa en el asentimiento agregado de todos los miembros individuales”*¹³⁸.

El principal problema que se plantea es el del *free rider*, es decir, el gorrón o aprovechado que acepta la práctica común sólo con la reserva de poder saltarse las normas acordadas en las ocasiones favorables. Con esta figura se evidencia que un acuerdo entre interesados *per se* no puede fundamentar deberes. Bajo su propuesta de fundamentación el cognitivismo kantiano queda reducido a un cálculo entre voluntades particulares ajenas al propio procedimiento¹³⁹.

2. El contractualismo rawlsiano no ofrece un trato normativo adecuado al consenso, confunde vigencia social con validez moral y, por tanto, no puede fundamentar un moral universalista, es decir, no es capaz de proporcionar una *perspectiva postconvencional* a su propuesta práctica. Tanto la propuesta de Freeman como la de Donaldson y Dunfee, al hacer equivalentes las cuestiones morales y las

¹³⁷ Cf. Al respecto de la crítica común a la filosofía moral escocesa de los sentimientos morales y al contractualismo J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, Barcelona, Paidós, 1999 pp.41-44.

¹³⁸ Ibid., p. 43.

¹³⁹ Cf. Ibid., p. 43; D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, Madrid, Tecnos, 1992, pp.132-133.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

cuestiones de justicia económica de una asociación económica de individuos¹⁴⁰ presentan la desventaja de no poder fundamentar un respeto equitativo hacia todos los implicados o afectados por la norma, es decir, una moral universalista. Bajo su posición, el hecho de aceptar obligaciones recíprocas resulta racional sólo para aquellos que tienen interés en una interacción recíproca sometida a reglas. Por tanto, el círculo de contratantes sólo puede extenderse al círculo de personas de quienes cabe esperar *contraprestaciones* porque quieren o tienen que cooperar¹⁴¹.

Por su parte, la ética discursiva al distinguir entre moralidad y eticidad muestra que sólo en la primera se puede llegar a alcanzar consensos intersubjetivamente válidos. Por tanto, muestra su superioridad normativa y no confunde entre vigencia y validez de los acuerdos¹⁴². Además, la universalidad de la ética discursiva se mantiene al fundamentar el punto de vista moral desde el cual poder enjuiciar nuestras normas e instituciones de modo incondicional y universal, es decir, *postconvencional*. Sin embargo, el contractualismo sólo aspira a reconstruir las mejores intuiciones normativas de las tradiciones del pensamiento político occidental y, en la formulación, por ejemplo, de la ISCT de *comunidades relevantes*¹⁴³.

Esta pérdida de universalidad deviene de la ambigüedad de Rawls, quien al desarrollar su modelo de contrato social lo apoya en un *constructivismo* que busca la generación de principios de justicia y está guiado por la razón que ya reside en las partes contratantes dotadas sólo de libre arbitrio y únicamente pueden fundamentar sus acuerdos contractuales en consideraciones de racionalidad teleológica. Es decir, sus razones siempre quedan referidas a las contingentes constelaciones de intereses y preferencias de los implicados.

En este sentido, los modelos kantianos propuestos parecen ser superiores, puesto que con Kant las partes pueden darse leyes morales independientes de la contingencia de forma que *las razones se independizan de la perspectiva egocéntrica de los implicados y quedan referidas al descubrimiento de normas susceptibles de aquiescencia universal y de intereses comunes que subyazcan a las normas*. El acuerdo

¹⁴⁰ En el caso de J. Rawls las cuestiones morales y las cuestiones de justicia política de una asociación jurídica de individuos.

¹⁴¹ J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., p. 43.

¹⁴² Cf. Al respecto D. Reed, "Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective", *Business Ethics Quarterly*, 1999, pp. 465.

¹⁴³ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, Madrid, Trotta, 2000, p.209.

en la tradición puramente kantiana se apoya en la captación intelectual por los sujetos capaces de juzgar moralmente aquello que todos podrían querer de consuno y por tanto, se trataba de lograr una *perspectiva postconvencional*.

3. La crítica anterior deja ahora abierta otra dificultad, ya mencionada en diversas ocasiones a lo largo de esta tesis doctoral, que tiene que ver con el monologismo y el solipsismo metódico al que parece conducir una propuesta rawlsiana como la descrita y que, en tal sentido, se presenta como inferior ante el *intersubjetivismo moral* de la ética discursiva¹⁴⁴. Es importante tratar con detenimiento este aspecto puesto que en él se puede apreciar la aportación o superación que una ética discursiva puede proporcionarnos para la configuración de una propuesta normativa de stakeholders respecto a las propuestas kantianas y contractualistas. Para comenzar, cabe considerar que las teorías del contrato para explicar el punto de vista moral comparten con la ética discursiva una intuición básica, que es que:

“Desde el punto de vista moral se tiene que poder comprobar si una norma o modo de actuar podría encontrar en el círculo de los afectados una aquiescencia universal, motivada racionalmente y por lo tanto no obtenida mediante coacción alguna”¹⁴⁵.

Es decir, como éticas procedimentalistas o formalistas kantianas, tratan de encontrar aquellas normas en las que todos los seres humanos, de modo universal, estarían de acuerdo y querrían que les rigieran o gobernarán. Partiendo de un acuerdo contractual entre sujetos autónomos, Rawls sitúa a sus partes contratantes en una *posición original* en la que disfrutan todas de la misma libertad de elección, deciden del modo más racional con vistas a determinados fines y solamente persiguen sus propios intereses. Los egoístas racionales tienen que elegir bajo restricción, el marco de condiciones sobre todo el velo de la ignorancia, les fuerza a una reorientación del propio interés ilustrado desde el punto de vista de la universalidad de los intereses tenidos en cuenta normativamente. La orientación del sujeto es ahora el resultado de un *juego conjunto* del egoísmo racional con las condiciones de la posición original dotadas de contenido normativo bajo las cuales ese egoísmo opera. *Las partes contratantes no necesitan obrar por deber, sino solo con cabeza*. Aunque luego tendrán que pasar la

¹⁴⁴ Cf. *Ibid.*, p. 136.

¹⁴⁵ *Ibid.*, p.60.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

prueba o control del *equilibrio reflexivo* que demuestre que sus acuerdos no van en contra de las intuiciones morales¹⁴⁶.

Así la ética discursiva señala que la diferencia, e incluso retroceso, con respecto a Kant es que al menos bajo el planteamiento kantiano cualquiera puede inteligir la ley moral gracias a la razón práctica, es decir, tiene ventajas derivadas del cognitivismo; mientras que en Rawls, con el papel de *parte contratante* en la posición original solo hace falta exigir de uno mismo la capacidad de adoptar decisiones racionales con vistas a determinados fines. Le falta en este caso, todo momento *intelectivo* que vaya más allá del cálculo de los propios intereses. ¿Cómo puede Rawls motivar a sus destinatarios a colocarse en la posición original? Ante esta pregunta este autor modificará su concepción de persona cargándola de contenido normativo¹⁴⁷. Aun así a la pregunta kantiana de averiguar ‘lo que todos podrían querer’, la *Teoría de la Justicia de Rawls* no puede exigir más que decisiones racional-teleológicas, que provienen de un voluntarismo concebido para que en la posición original concuerden entre sí los sujetos, pero le falta *un conocimiento moral-práctico que exceda el cálculo de los propios intereses*. En definitiva la crítica que la ética discursiva eleva frente a Rawls se centra en su infidelidad al cognitivismo kantiano que también presenta la propuesta de *stakeholder-as-contractor* desarrollada por Freeman y la de *ISCT* de Donaldson y Dunfee¹⁴⁸.

Antes de pasar a la cuarta crítica conviene que un análisis más exhaustivo esta debilidad con respecto a la propuesta de *ISCT*, puesto que al ser una variante del contractualismo rawlsiano presenta peculiaridades propias, y esta crítica no afecta de igual modo a la *ISCT*. Como se ha visto, el objetivo de Donaldson y Dunfee consiste en ofrecer una teoría de ética económica y empresarial ‘pluralista’ que permita resolver conflictos morales en estos dos contextos. En este sentido presentan su propuesta como una guía moral para la acción económica y empresarial en cualquier tipo de comunidad o contexto, tratando de desarrollar una teoría de ética empresarial y económica

¹⁴⁶ Cf. *Ibid.*, p. 61. Acerca de las ideas de posición originaria, equilibrio reflexivo y consenso entrecruzado J. Rawls, *A Theory of Justice*, Cambridge MA: The Belnap press of Harvard University Press, 1971, 2ª ed.1999, pp.102ss; E. Martínez Navarro, *Solidaridad liberal. La propuesta de John Rawls*, op.cit., pp.79ss.

¹⁴⁷ Cf. al respecto E. Martínez Navarro, *Solidaridad liberal. La propuesta de John Rawls*, op.cit. pp.74-75.

¹⁴⁸ Cf. *Ibid.*, 62; A. Cortina, “La ética discursiva” en V. Camps (ed.): *Historia de la Ética. La ética contemporánea*, Barcelona, Crítica, 2000, p.554; D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, Madrid, Tecnos, 1992, pp.132-133.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

normativa, universalista y formal, que sirva como guía para la actuación de los agentes morales (empresas y sus stakeholders).

Como ya se ha explicado, uno de los componentes esenciales de la ISCT son los ‘contratos macro-sociales’ que generan ‘hipernormas’ éticas que se consideran atán o vinculan moralmente en cualquier situación social. Aunque estas hipernormas son valores fundamentales tales como el respeto de la vida humana y el supuesto de la fiabilidad y del mantenimiento de las promesas, se descubren aquí como esenciales para las relaciones de los negocios. La legitimidad de las hipernormas proviene de un *experimento mental* en el que se asumen que todas las partes del contrato son racionales y que podrían consentir la validez de esas normas en un universo moral.

El otro componente de la ISCT es el de los ‘contratos micro-sociales’ que operan en diferentes comunidades morales. Este componente sirve como un ‘proceso generador de normas’ dentro de un ‘espacio de libertad moral’ que cada comunidad disfruta. Este espacio de libertad moral es imprescindible, dada la racionalidad moral limitada de las personas en cuestiones económicas. Las reglas que existen en la comunidad no llegan a ser consideradas como *auténticas* hasta que reciben el *consentimiento libre* de la mayoría de los miembros de la comunidad. Cuando normas éticas micro-sociales de diferente tipo de comunidades entran en conflicto son las *reglas de prioridad* las que determinan qué norma comunitaria es más consistente con las hipernormas del contrato macro-social. Sólo las normas comunitarias consistentes con las hipernormas universales son legítimas éticamente.

Los autores señalan que los principios morales universales se descubren a partir de una comprensión compartida acerca de ellos. Es decir, las comprensiones compartidas están sujetas a reinterpretación cuando las circunstancias cambian. Su posición es un universalismo moral, pero atendiendo al contexto particular que siempre es variable. Sin embargo, su explicación acerca del procedimiento que deben seguir los agentes morales económicos y empresariales para guiarse por esta teoría, conduce a la confusión entre las comprensiones éticas locales y la fuerza legitimadora de las verdades morales¹⁴⁹. Al mantener que en el nivel descriptivo las hipernormas, es decir

¹⁴⁹ Cf. al respecto de esta crítica D.L. Swanson, “Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n.º. 3, 1999, pp. 506-522; J. M. Calton, “Book reviews. *Ties that bind: A social Contracts approach to Business Ethics* by T. Donaldson / T.W. Dunfee”, *Business & Society*, op.cit., p.224.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

los principios morales fundamentales, se reconocen y hacen visibles sólo en aquellos pensamientos donde se produce la convergencia religiosa, política y filosófica, se produce una confusión entre la validez social y la validez moral de las normas; es decir, entre una perspectiva convencional y postconvencional de las normas y de los principios que sirven de guía en el macro-contrato. En definitiva la ISCT no permite distinguir la vigencia social de las normas –que están recibiendo un alto grado de consenso en las sociedades- de la validez de las mismas.

4. El contractualismo rawlsiano ante los conflictos de principios morales o de hipernormas sólo ofrece como método de resolución de conflictos el ‘consenso por solapamiento’ (*overlapping consensus*), mientras que la ética discursiva es una teoría más rica en cuanto a las diferentes formas de mecanismos de coordinación de la acción que contempla así como más específica en cuanto a los mecanismos que para la resolución de conflictos se pueden poner en marcha (consenso, compromiso justo, negociaciones, etcétera)¹⁵⁰.

Además, con este concepto de *consenso por solapamiento* sólo se pueden juzgar cuestiones convencionales y premodernas pero es difícil trascender, con su ayuda, de estos contextos monádicamente cerrados¹⁵¹. En este sentido, resultan muy ilustrativos los casos de ética empresarial internacional relacionados con el pago de coimas, sobornos o extorsión, por parte de grupos guerrilleros, funcionarios públicos o terroristas. En estos casos, el *consenso por solapamiento* se queda mudo o se excusa apuntando que su perspectiva ética está referida a sociedades democráticas¹⁵². Sin embargo, la ética discursiva trata de explicar que en tal caso, primero existe una obligación o responsabilidad por crear las condiciones que posibiliten el desarrollo de la racionalidad comunicativa y, en segundo lugar, siempre se pueden tratar de poner en marcha otros métodos o mecanismos de resolución siempre teniendo en cuenta hasta que sea posible alcanzar el acuerdo por entendimiento y sin violencia¹⁵³.

¹⁵⁰ Cf. Al respecto J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, op.cit., especialmente pp.481ss; J. Habermas, *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península, 1991, pp. 156ss; D. Reed, “Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective”, *Business Ethics Quarterly*, op.cit., pp. 465.

¹⁵¹ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.213.

¹⁵² Cf. J. Rawls, *El liberalismo político*, Barcelona, Crítica, 1996.

¹⁵³ Cf. al respecto K.O. Apel, *Teoría de la verdad y ética del discurso*, Barcelona, Paidós, ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona, 1991, 5ª reimpr. 1995, pp.147ss.

5. El procedimentalismo discursivo, con la *situación ideal de habla*, se presenta como superior frente al procedimentalismo rawlsiano de la *posición original*. El procedimentalismo contractualista establece reglas monológicas y subjetivas frente al discurso práctico que conduce a la intersubjetividad discursiva.

Es decir, el procedimiento del contractualismo rawlsiano al basarse en su posición de discurso hipotético busca establecer reglas monológicas y subjetivas y no intersubjetivas¹⁵⁴. Mientras, que por su parte, el procedimiento discursivo conduce al entendimiento y a la convicción intersubjetiva. Desaparece con él el carácter ficticio de la posición original, incluyendo el velo de la ignorancia. En las argumentaciones, los participantes han de partir de que en principio todos los afectados entran en ellas como iguales y libres en una búsqueda cooperativa de la corrección de las normas en la que no puede admitirse otra coerción que la resultante de los mejores argumentos. El discurso práctico puede considerarse como un exigente modo de formación argumentativa de una voluntad común que tiene por fin garantizar, sólo mediante presupuestos universales, la rectitud de cada uno de los acuerdos normativos que puedan tomarse en esas condiciones. Así pues, el discurso práctico puede contemplarse como un proceso de entendimiento que obliga a *todos* los participantes -por su forma- simultáneamente a una asunción ideal de rol. La asunción de rol queda convertida en algo público, practicado intersubjetivamente por todos¹⁵⁵.

6. El concepto de sujeto que sostiene la propuesta normativa rawlsiana es un *sujeto metafísico*, mientras que los sujetos o partes del contrato *son* ciudadanos reales de carne y hueso que han crecido en tradiciones y formas de vida diferentes en cada caso y que deben su autocomprensión a interpretaciones del mundo rivales¹⁵⁶. Es decir, los sujetos de la ética discursiva llegan a los diálogos y a la búsqueda de consenso cargados con sus intereses, tanto particulares, como grupales y universalizables. Todos los intereses que se han ido construyendo, muchos de ellos en su mundo vital, junto con los intereses que como ser humano ya posee, que son la búsqueda del entendimiento y de establecimiento de normas y reglas de justicia, acompañan al sujeto en todo momento.

¹⁵⁴ D. Reed, "Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective", *Business Ethics Quarterly*, op.cit., p. 465.

¹⁵⁵ Cf. J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*, Barcelona, Paidós, 1991, p. 104.

¹⁵⁶ Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp. 136 y 210-211.

7. Los principios de Rawls son construidos pero no descubiertos. El procedimiento de Rawls no se puede entender *epistemológicamente*, es decir, como un procedimiento de búsqueda de la corrección de normas, porque los principios que proporciona se construyen y no se descubren de entre aquello que ya hay. El método que utiliza para alcanzar los principios de justicia es un método constructivista y no reconstructivo, con sus nociones de la *posición original* y *el velo de la ignorancia* crea y construye unas condiciones para ver, observar como investigador qué principios de justicia podrían querer los sujetos en esa situación. Pero las condiciones todas ellas son construidas no provienen de condiciones o evidencias ya existentes, como por ejemplo, sucede con las pretensiones de validez implícitas en los actos de habla de los sujetos, en los que se basa la ética discursiva¹⁵⁷.

Así pues, lo único ya que permite seguir distinguiendo a Rawls de los comunitaristas es su fuerte noción kantiana de razón práctica. Todo el peso de su explicación recae en el concepto de *persona*. Las intuiciones morales cotidianas cuentan con personas que de suyo poseen un sentido de justicia, una concepción del bien, se entienden a sí mismas como la fuente de pretensiones legítimas y aceptan las condiciones de la cooperación equitativa. Sin embargo, no se puede fundamentar antropológicamente sin más una noción de persona dotada de contenido normativo, por lo que Rawls y las propuesta normativas de *stakeholders* son vacilantes en este punto¹⁵⁸.

Con estas siete deficiencias de los fundamentos teóricos rawlsianos que se pueden dibujar desde los presupuestos filosóficos de la ética discursiva se intenta poner de manifiesto, por una parte, que la utilización del contractualismo así entendido en el terreno de la ética aplicada no permite distinguir con claridad entre las normas vigentes socialmente que gozan de un amplio consenso en las sociedades, de aquellas normas validas moralmente. Es decir, que la perspectiva convencional y postconvencional se confunden y diluyen la una en la otra en muchos momentos. Y, por otra parte, que el método que utiliza para poder identificar las normas, decisiones o instituciones moralmente justos o lo que es lo mismo postconvencionales pertenece al espectro de

¹⁵⁷ Cf. W. Rehg., *Insight & Solidarity. The discourse ethics of Jürgen Habermas*, op.cit., pp.124-135

¹⁵⁸ Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.137; E. Martínez Navarro, *Solidaridad liberal. La propuesta de John Rawls*, op.cit., pp.74-75

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

métodos del observador y pretende introducir una racionalidad ‘descubierta’ a los ámbitos de actividad, en lugar, de reconstruirla desde el ámbito mismo¹⁵⁹.

Una vez cubiertas las críticas a las posiciones kantianas y rawlsianas que subyacen a las propuestas de fundamentación del uso normativo de la metodología de stakeholders, queda todavía por explicar cuáles son las deficiencias que desde las coordenadas ético discursivas y la ética empresarial integrativa se pueden apreciar en la posición comunitarista que subyace a la ISCT. La explicación de sus limitaciones como propuesta de fundamentación se apoyará en los argumentos que desde las posiciones discursivas se esgrimen frente a los diferentes neoaristotelismos, siendo la comunitarista una de sus versiones¹⁶⁰.

El primer argumento afirma que la prioridad de lo *bueno* sobre lo *justo* que desarrollan las propuestas comunitaristas no permite formular propuestas postconvencionales, es decir, que sus propuestas no posibilitan para salir del estrecho marco de los contextos o convenciones sociales. En este sentido, la ética del discurso concede siempre la prioridad de lo *justo* sobre lo *bueno* y afirma que sólo se puede dar un concepto de justicia éticamente neutral y universal que tenga carácter vinculante, pero nunca un concepto de bondad vinculante y neutral¹⁶¹. Las coordenadas ético-discursivas permiten mostrar la especificidad de las cuestiones morales, ética y pragmáticas, como se estudió en el primer capítulo de esta tesis. Al distinguirlas la ética discursiva es capaz de explicar cómo las orientaciones de valor –incluyendo las autocomprensiones de personas o grupos orientadas por valores- se juzgan por el punto de vista ético, mientras que los deberes, normas y principios de justicia se juzgan por el punto de vista moral. El neoaristotelismo sigue haciendo referencia a cuestiones éticas proponiendo puntos de vista éticos y no morales para decidir éticamente. Por tanto, siguen confundiendo particularismo o contextualismo con universalismo, confusión que

¹⁵⁹ Cf. al respecto para la perspectiva del participante utilizada por la ética discursiva frente a la perspectiva observador el primer capítulo de esta tesis doctoral, especialmente el punto 1.2.1. Y para su utilización en el ámbito de la ética aplicada ver el punto 2.2.3 y el apartado 2.3 también de esta tesis doctoral.

¹⁶⁰ Cf. al respecto J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp. 93-97; J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., pp.55-61; para una defensa de los neoaristotelismos ver A. MacIntyre, *Tras la virtud*, Barcelona, Crítica, 1987, C. Thiebaut, *Cabe Aristóteles*, Madrid, Visor, 1988; C. Thiebaut, *Los límites de la comunidad*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1992; V. Camps, *Virtudes Públicas*, Madrid, Colección Austral, Espasa Calpe, 1990, 2ªed. 1993

¹⁶¹ Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp. 83-108, especialmente para las dificultades del neoaristotelismo pp.93-97; J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., pp.55-61.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

se deja sentir en algunos de los puntos explicados de la teoría de la ISCT, pese a obligar a sus *normas auténticas* a pasar el filtro de las *normas de legitimidad* ¹⁶².

En este sentido, los enfoques comunitaristas no pueden atrapar el contenido universalista de una moral del igual respeto y la responsabilidad solidaria para con todos. Todo esbozo global de un bien colectivo universalmente vinculante que pudiera fundamentarse en la solidaridad de todos los seres humanos tropieza con un dilema porque puede abocar a dos extremos, pues al detallar el contenido se puede caer en un cierto *paternalismo* con lo que se resta autonomía a los sujetos, o bien, para huir de este peligro se propone una concepción desustanciada, despegada de todo contexto local, con lo que el concepto de bien queda destruido ¹⁶³.

Una de las ventajas que la ética discursiva ofrece al respecto es que la comunidad a la que hace referencia es una *comunidad moral universal*. Su concepto de justicia entendida de modo universalista exige que uno responda frente al otro. Esta perspectiva ético discursiva entraña un concepto de sujeto como interlocutor válido y su concepto de comunidad ideal de comunicación conduce a entender que las personas morales se saben *pertenecientes* a la comunidad moral. A esta comunidad pertenecen todos aquellos que se han socializado en una forma de vida comunicativa; así su identidad como comunidad se desarrolla en relaciones de reconocimiento recíproco, por lo que siempre pueden apelar a una instancia más allá de la propia comunidad, siguiendo a G. H. Mead ¹⁶⁴. Desde esta perspectiva el concepto de justicia significa también solidaridad ¹⁶⁵. En palabras de Habermas,

“Solamente los afectados mismos pueden llegar a poner en claro desde la perspectiva de participantes en deliberaciones prácticas lo que sea igualmente bueno para todos. El bien relevante desde el punto de vista moral se muestra

¹⁶² Cf. esta confusión se puede apreciar en la propuesta de ética aplicada que subyace, a mi modo de ver, la propuesta desarrollada por A. Hortal en sus escritos A. Hortal, “Ética de las profesiones”, *Diálogo Filosófico*, nº26, 1993, pp.205-222; A. Hortal, *Ética de las profesiones.*, Madrid, VPC., 1994, A. Hortal, “Sobre lo que viene llamándose ética aplicada” en X. Quinzá / J.J. Alemany (eds.), *Ciudad de los hombres, ciudad de Dios*, Universidad de Comillas, Madrid, 1999, pp.77-90; A. Hortal, “Ética aplicada y conocimiento moral”, *I Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*, Morella, Julio, 2000, manuscrito.

¹⁶³ J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., p. 58.

¹⁶⁴ Cf. G.H. Mead, *Espíritu, persona y sociedad*, Paidós, Buenos Aires, 1972.

¹⁶⁵ Cf. J. Habermas, *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, op.cit., pp.59.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

en cada caso desde la perspectiva ampliada del nosotros de una comunidad que no excluye a nadie”¹⁶⁶

Con estas palabras se puede apreciar cómo la propuesta discursiva implica y permite el respeto al pluralismo de las sociedades modernas mientras que cualquier intento de universalismo del bien de una sociedad concreta puede abocar al paternalismo antes mencionado o al intento de que sean las respuestas de vida buena vigentes socialmente las que gobiernen nuestras decisiones, normas e instituciones, en lugar de criterios de validez moral o lo que es lo mismo de justicia postconvencional.

El segundo argumento que se puede esgrimir desde las coordenadas de la ética discursiva frente a la propuesta comunitarista es el del *cognitivismo* de la primera frente al particularismo de la segunda¹⁶⁷. Si se toma en serio el pluralismo moderno se tiene que renunciar al intento de privilegiar una determinada forma de vida como la *mejor* y la que *todos* deberían seguir. En este punto algunos neoaristotélicos tratan de recuperar la *phronesis* o *prudencia* como la base para la toma de decisiones; sin embargo, cuando se la priva de su base metafísica, la prudencia se convierte en un *romos comon sense* o saber cotidiano o en un saber reflexivo muy estilizado. Pero entonces, el concepto de intersubjetividad universalistas de la ética discursiva no sólo no se ve afectado por la propuesta neoaristotélica, sino que se presenta superior por inclusivo. Para que se llegue al acuerdo sin coacción este último tiene que ir creciendo desde dentro de la vida humana. Por este motivo, en palabras de J. Habermas:

“Sin tener las espaldas cubiertas por la metafísica, tenemos que o bien disolver lo que en Aristóteles se denominaba phronesis en un romo common sense, o bien desarrollarlo hasta convertirlo en una noción de razón práctica que cumpla los criterios de una racionalidad procedimental”¹⁶⁸.

Para Aristóteles la ética no es cuestión de conocimiento en sentido estricto, sino de meditación práctica (*phronesis* o *prudencia*)¹⁶⁹. Sin embargo la ética discursiva muestra que es posible alcanzar un conocimiento de la verdad práctica al igual que es

¹⁶⁶ Ibid., pp. 60-61.

¹⁶⁷ J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.94-96.

¹⁶⁸ Ibid., p. 96. Para este tema ver también J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., pp.128-134.

¹⁶⁹ Cf. al respecto del concepto de prudencia en Aristóteles A. McIntyre, *Historia de la Ética*, Barcelona, Paidós, 1994, pp.75-80; P. Aubenque, *La prudencia en Aristóteles*, Barcelona, Crítica, 1999; J. Moreau, *Aristóteles y su escuela*, Buenos Aires, Eudeba, 1972, pp.200-201, J. Montoya / J. Conill, *Aristóteles: sabiduría y felicidad*, Madrid, Cincel, 1986, pp.162ss.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

posible alcanzarlo sobre la verdad teórica. Algunos teóricos neorristotélicos como B. Williams¹⁷⁰ y Ch. Taylor¹⁷¹ tratan de defender un saber reflexivo universalizado teóricamente. Aunque las dificultades con las que se encuentran no son pocas: por ejemplo, el hecho de que las modernas condiciones de vida están caracterizadas por un pluralismo de formas de vida y de convicciones axiológicas rivales.

La respuesta por ejemplo de B. Williams es la de una *autorreflexión ética*¹⁷² que afirma que un colectivo puede reunirse confiadamente en una deliberación pública para generar reflexión y procesos de autocomprensión, a fin de ponerse de acuerdo sobre su forma de vida común y sobre su identidad valiéndose únicamente de la coacción del mejor argumento. Ahí se debaten las *autocomprensiones fuertes*, cuestiones ético-políticas en terminología de la ética discursiva, que afectan a la autocomprensión de la persona o de la sociedad como un todo. Pero éste es un saber procedente de discursos éticos que luego se ha universalizado y no un saber filosófico procedente de discursos morales, tal y como se analiza y explica en el primer capítulo de esta tesis, la distinción de los diferentes tipos de saber están relacionados con los tipos de discursos en los que se descubren las diferentes normas pragmáticas, éticas y morales¹⁷³. La filosofía puede a lo sumo ilustrar los rasgos más universales de la autorreflexión ética y de la forma de comunicación adecuada para ella. Al otorgarle *reflexividad* al saber ético (despojándolo del saber práctico cotidiano) se le despoja de la ingenuidad del saber cotidiano pero además, llegado este punto, un saber moral que reivindique para sí universalidad tiene que separarse de los contextos en los que permanece inserto el saber ético (naturalmente bajo las reservas del saber discursivo).

El tercer argumento al que recurre la ética discursiva frente a los comunitarismos es el de la superioridad del formalismo frente a la sustantividad de los neoaristotélicos¹⁷⁴. Si se quiere permanecer fiel a la convicción aristotélica de que el juicio moral permanece vinculado al *ethos* dominante *in situ* hay que estar dispuesto a renunciar al contenido emancipatorio del universalismo moral. Taylor, por ejemplo, sale al paso defendiendo una *ética de bienes universalista* haciendo referencia a bienes

¹⁷⁰ Cf. B. Williams, *Ethics and the Limits of Philosophy*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985.

¹⁷¹ Cf. Ch. Taylor, *Sources of the self*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.

¹⁷² Cf. B. Williams, *Ethics and the Limits of Philosophy*, op.cit., 1985.

¹⁷³ Cf. J. Habermas, *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit., p.131.

¹⁷⁴ J. Habermas, *Aclaraciones a la Ética del discurso*, op.cit., pp. 96-97 y pp.183-192.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

supremos que trascienden todas las formas de vida particulares, y que apelan a la autoridad de la razón de un Derecho natural universal o del Dios trascendente. Taylor tiene por imposible una moral fundamentada autónomamente desde la razón, pues en tal caso tal moral, por una parte, tiene que cerrarse en sí misma al acceso a las motivaciones y, por otra parte, tiene que privarse de la posibilidad de iluminar el único trasfondo sobre el que se torna comprensible el significado existencial del ser moral. Así su propósito es mostrar una ética de bienes, donde los bienes son algo objetivo que no se reduce al reflejo de posiciones de valor y preferencias subjetivas. Sin embargo, su propuesta tiene serios problemas de aplicación.

Aun con independencia de cómo se enjuicie la propuesta de Taylor, su crítica deja abierta la cuestión del porqué ser moral, es decir, la cuestión por la motivación. En este punto, la respuesta de Taylor es que la filosofía debe convencer de la incomparable importancia de la orientación por el bien, debe *hacernos sensibles* para la dimensión del bien, tantas veces soterrada y *darnos la fuerza* necesaria para el compromiso apasionado con él. Por su parte, Habermas manifiesta que una filosofía que piense postmetafísicamente llega demasiado tarde para la primera de esas dos cosas, para aguzar el sentido moral; y la segunda, la tarea de superar el cinismo moral, es una exigencia desmedida para ella. Por estas dos razones mantiene que ante la pluralidad de proyectos de vida moralmente justificados los *filósofos* ya *no* pueden dar por su cuenta instrucciones sobre *sentidos* de la vida que sean *universalmente vinculantes*. Como filósofos lo único que queda es la retirada al nivel reflexivo de un análisis del procedimiento con el que se pueden responder las preguntas éticas *en general*.

Para el caso de esta tesis doctoral, la tarea se centra en la búsqueda de un marco procedimental desde el que sea posible en los diferentes ámbitos prácticos interpretar el punto de vista moral en la praxis empresarial. Un marco en el que, como se expuso en el segundo capítulo de esta tesis doctoral, se dan cita la racionalidad teleológica, estratégica y comunicativa presentes en la racionalidad empresarial, y desde el que es posible obtener guiar los procesos de decisión y actuación desde el punto de vista moral o, lo que es lo mismo, desde una perspectiva postconvencional de los juicios morales y no sólo convencionales.

En definitiva, desde la ética aplicada se puede ofrecer un marco de reflexión procedimental que atienda a los momentos deontológico, aristotélicos y utilitaristas,

siempre con una preeminencia o primacía del primero sobre los otros dos. En esta línea se presenta el *modelo integral de la metodología de stakeholders* desde la ética empresarial integrativa, como un modelo que permite orientar la empresa en su deber u obligación moral, atendiendo tanto a los contextos particulares y al fin propio de la actividad empresarial, como a las posibles consecuencias y efectos colaterales de la aplicación de las normas o del seguimiento de determinados cursos de acción.

6.3.2. El modelo integral de stakeholders

En este punto se propone un *modelo integral de stakeholders* que se fundamenta normativamente en la concepción de una ética empresarial integrativa entendida desde las coordenadas ético-discursivas y en el concepto de *co-responsabilidad convencida postconvencional*, alcanzado y definido en el capítulo quinto de esta tesis doctoral. El nombre de *integral* indica que los tres usos de la metodología de stakeholders, a saber, descriptivo, instrumental y normativo, deben entenderse y comprenderse en completa interacción en la empresa. Es decir, es un modelo que postula que para dirigir una empresa de modo *responsable moralmente* debe hacer uso de los tres momentos de la metodología de stakeholders y nunca uno sólo. Además, con la denominación de *integral* se trata de ilustrar la idea de que la gestión de la empresa responsable moralmente no puede nunca ser entendida como un programa o actuación pasajera en la empresa, sino que debe incluirse en el corazón de la dirección y gestión de empresas, es decir, en la toma de decisiones empresariales a través de su estructura DIE (organigrama y reglas de reconocimiento).

Tras estas aclaraciones acerca de la utilización de esta nomenclatura se pasa a continuación a definir este *modelo integral de stakeholders* que permitirá incorporar el punto de vista moral o perspectiva postconvencional en la metodología de stakeholders tal y como se ha entendido hasta el momento. Propuesta que consigue lo que, a mi juicio, no fueron capaces de alcanzar las propuestas de autores como Bowie, Freeman, Donaldson y Dunfee, es decir, alcanzar una fundamentación del uso normativo de la metodología de stakeholders que permita distinguir las actuaciones y normas empresariales válidas moralmente de las vigentes socialmente.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Como se acaba de señalar la propuesta del *modelo integral de stakeholders* se apoya en el concepto de *co-responsabilidad convencida postconvencional* y también en los presupuestos de la ética discursiva. El primero de estos conceptos ha sido ya analizado y definido en relación con la metodología de stakeholders. En cuanto a las implicaciones de los presupuestos de la ética discursiva para la configuración del modelo integral de stakeholders se quiere centrar la atención en las implicaciones de dos de sus conceptos: el concepto de *persona* como interlocutor válido y el de *poder comunicativo*, pues, a mi juicio, estas dos piezas son clave para superar las deficiencias observadas en las propuestas normativas anteriormente analizadas, así como para comprender y hacer operativa en la dirección y gestión de las empresas la *responsabilidad moral empresarial* que esta tesis defiende. Responsabilidad que como ya se ha explicado y argumentado debería atender a tres momentos que exige una ética empresarial integrativa, a saber, un momento deontológico, un momento aristotélico y un momento utilitarista; o lo que es lo mismo que responde a la racionalidad comunicativa, prudencial y estratégica que se encuentran en la empresa como institución social.

En este sentido, el modelo integral de stakeholders argumenta que existe la necesidad de una perspectiva postconvencional o punto de vista moral en la dirección de empresas y que la ética discursiva es capaz de ofrecerlo. Un punto de vista moral desde el que, por una parte, sea posible *armonizar* los diferentes intereses que se presentan en la empresa –particulares, grupales y universalizables- y desde el que los stakeholders no sean considerados como simples afectados pasivos o *reclamantes*, sino también como interlocutores válidos o *influyentes*¹⁷⁵. Y, por otra parte, desde donde el poder empresarial se entienda en toda su amplitud, es decir, como poder estratégico y como *poder comunicativo*; este último, capaz de generar consensos y proyectos a largo plazo basados en la legitimidad moral o validez moral de sus propuestas. La presentación de esta propuesta *integral de stakeholders* se realizará en dos pasos.

En primer lugar, se realiza una aproximación al uso normativo de la metodología de stakeholders fundamentado en el programa de la ética discursiva siguiendo el método propio de la ética empresarial integrativa. Este primer paso se apoya en todo momento en las coordenadas éticas y metodológicas que se explicitaron en esta tesis doctoral a lo largo del primer bloque (a).

¹⁷⁵ Cf. al respecto el punto 4.2.2. de esta tesis doctoral.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

En segundo lugar, se propone un concepto reelaborado de *stakeholder* que supera las deficiencias del concepto tal y como lo presentan los usos descriptivo e instrumental, y que responde mejor al concepto plural y de sistema abierto de empresa; es decir, un concepto que trata de responder a los interrogantes y dificultades que quedaron abiertos en el segundo bloque del trabajo. Para tal reelaboración se explica que éste requiere ser comprendido no sólo un *afectado* por la actividad empresarial sino como un *interlocutor válido* así como que el poder que tienen los interlocutores no es sólo de carácter estratégico o instrumental sino también de carácter comunicativo o, lo que es lo mismo, generador de entendimientos y consensos acerca de los intereses universalizables. Es decir, que es posible definir en el marco de esta empresa plural de intereses no sólo los intereses particulares o grupales de cada *stakeholders* o coalición de *stakeholders*, sino también los intereses generalizables o legítimos que servirán de guía o referente normativo para la toma de decisiones empresariales y, por tanto, para la gestión y dirección de las empresas, con lo que la perspectiva postconvencional se puede y debe situar en el centro o núcleo de la dirección empresarial **(b)**.

Con estos dos pasos se define, a mi juicio, un modelo integrativo de *stakeholders* que permite a las empresas gestionar y dirigir sus empresas desde una perspectiva postconvencional o moral, a continuación, se da razón de esta afirmación.

(a) La propuesta de la ética discursiva, como teoría ética de la justicia, permite alcanzar una aproximación a tres aspectos clave que se encuentran en toda metodología de *stakeholders*, y que no son suficientemente explicados desde las posiciones analizadas hasta el momento. Estos tres aspectos son: intereses, poder y definición de *stakeholder*. Como se apuntó en el capítulo cuarto titulado *La metodología de stakeholders*, el tratamiento que reciben estos tres conceptos suele estar ceñido a las siguientes caracterizaciones: el concepto de interés se entiende como un interés particular o grupal, que poseen los *stakeholders* individualmente o por las coaliciones que existen entre ellos; por su parte, el concepto de poder siempre se entiende como *poder para influir en las decisiones de otros*, es decir, como un poder estratégico; y, por último, el concepto de *stakeholder* cuando no es considerado un sujeto pasivo, es decir, como *afectado* o *reclamante*, es considerado como un *sujeto individual o colectivo* que trata de *influir en*

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

las decisiones y actividad de la empresa, pero no dice nada acerca de la validez moral de tal influencia.

En este sentido, la ética discursiva afirma, por un lado, que los intereses pueden ser cualificados y que existen tres tipos de intereses, particulares, grupales y universalizables o generalizables. Por otro lado, define el poder referido al tipo de acción que realiza o emprende el sujeto y así muestra la existencia de un poder estratégico y de un poder comunicativo. Por último, a los afectados por las normas morales les define de *interlocutores válidos* concepto que permitirá entender y definir la legitimidad de los *stakeholders* no sólo desde posiciones convencionales o de poder sino desde una perspectiva moral o postconvencional. En este sentido, la propuesta ético-discursiva sirve como fundamentación para la definición de lo que debería ser una empresa ética y muestra la importancia de la toma de decisiones y de la creación de espacios y canales de diálogo para explicitar e interpretar los principios éticos de justicia en cada caso¹⁷⁶.

Como se ha argumentado en esta tesis doctoral, el modelo de ética empresarial integrativa¹⁷⁷ pone de manifiesto que es necesario que exista *coherencia y compatibilidad* entre *el punto de vista moral o validez fundamentada y las circunstancias de la problemática concreta*¹⁷⁸. Es decir, que el modelo de ética empresarial que se deriva de la interpretación del *punto de vista moral* alcanzado por la ética discursiva es que se tenga en cuenta tanto el momento deontológico como prudencial y consecuencialista antes de realizar la aplicación del principio moral reconstruido en el nivel de fundamentación de la teoría ética. Así, *la adecuación o interpretación es un paso intermedio entre la idea y su realización práctica*. En definitiva, entre el principio moral o validez moral expresado y la

¹⁷⁶ Cf. al respecto D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp. 238-245; D. García-Marzá / C. Ferrete / E. González, “Across-the-border Contamination. The Andorra Power Plant (Teruel): A Business Ethics Case” in *Journal of Business Ethics*, vol.22, 1999, pp.261-271; D. García – Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio Carracedo / J. M. Rosales / M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, p.237.

¹⁷⁷ En el capítulo 2 de esta tesis doctoral se ha explicado con detalle los rasgos básicos de este modelo integrativo de ética empresarial, así como su justificación del principio de una ética económica y empresarial, se remite a este capítulo para su explicación.

¹⁷⁸ Cf. Al respecto K. Günther, *Der Sinn Der Angemessenheit*, Frankfurt, Suhrkamp, 1988, p.53; K. Günther, “Impartial application of moral and legal norms: a contribution to discourse ethics” in D. Rasmussen (ed.), *Universalism vs. Communitarianism Contemporary Debates in Ethics*, Cambridge, The MIT Press, pp.204-205; D. García Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, op.cit., p. 63ss; D. García-Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, op.cit., pp. 237-238.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

aplicación del mismo debe existir un paso intermedio de interpretación que compete a la ética empresarial aplicada¹⁷⁹.

En esta línea, la *perspectiva postconvencional* que se deriva del principio de universalización [U], lo que exige es que todos los afectados por la actividad empresarial sean considerados como ‘interlocutores válidos’ de la empresa, cuyos intereses es preciso tener en cuenta en la toma de decisiones. Estos intereses se descubrirán en discursos o diálogos reales con afectados¹⁸⁰. Pero, como ya quedó puesto de manifiesto, al hablar de la ética empresarial dialógica en el segundo capítulo, *no todos los discursos llevan al descubrimiento de todos los intereses de todos los afectados por la política, decisión o acción de la empresa*, por eso es necesario que tales discursos atiendan a los siguientes cuatro principios: principio de sinceridad de los interlocutores; principio de inclusión de todos los afectados potenciales, presentes y futuros; principio de reciprocidad entre los participantes; y principio de simetría entre todos los intereses planteados.

Desde esta perspectiva, se considera que el nivel de legitimación de la empresa es el del descubrimiento de normas y procedimientos empresariales decididos o alcanzados en diálogos que se acerquen a estos cuatro principios mencionados. En este sentido, se afirma que la empresa debería respetar un mínimo moral en sus acciones, políticas y estrategias con respecto a sus *stakeholders* y buscar establecer las bases de su *responsabilidad moral empresarial*. Ese mínimo moral o principio moral o de legitimidad constituye la perspectiva postconvencional desde la que la empresa puede desarrollar sus juicios morales; es decir, su *co-responsabilidad convencida postconvencional*.

Bajo esta concepción de la *responsabilidad moral empresarial*, el concepto de stakeholders tiene sólo un valor estratégico o instrumental para la empresa sino que tiene un valor intrínseco. Es decir, que desde la posición de una teoría ética discursiva se apela a un uso normativo de la metodología de stakeholders en el que *cada stakeholder* sea considerado como un interlocutor válido de la actividad empresarial y, por tanto, se apunta la necesidad de establecer diálogos reales en los que no sólo se establezcan relaciones de poder estratégicas, sino que se potencie el diálogo entre los afectados con el fin de intentar

¹⁷⁹ Cf. al respecto de la explicación pormenorizada de este modo de proceder apartado 2.3.

¹⁸⁰ Cf. al respecto de esta exigencia de la ética empresarial dialógica y discursiva P. Ulrich, *Bases para una ética económica crítica*, Madrid, Alcalá de Henares, Instituto de Dirección y organización de empresas, n.º.83, 1993; P. Ulrich, “Ética y éxito empresarial: ideas clave para una ética empresarial integrativa”, *II Jornadas de Ética Empresarial*, 8 de Octubre de 1994, manuscrito; P. Ulrich, *Integrative Economic Ethics. Towards a Conception of Socio-Economic Rationality*, IWE, St. Gallen, n.º 82, 1998.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

desentrañar qué intereses son universalizables o válidos moralmente. Una empresa que hiciera uso de la metodología de stakeholders en este sentido estaría desarrollando en su propia estructura la *perspectiva postconvencional o exigencia moral*.¹⁸¹.

Así pues se propone un uso normativo de la metodología de *stakeholders* que parta de un concepto amplio del mismo, desde el que se considera a la empresa como una institución social donde convergen diferentes tipos de intereses, y cuyas acciones y decisiones son susceptibles de valoración moral. En este sentido, la ética discursiva ofrece un punto de vista moral desde el cual llevar a cabo esta valoración.

La aportación a *la metodología de stakeholders* que realiza la perspectiva normativa ético-discursiva es un horizonte de actuación, un marco deontológico, por así decirlo, que establece los mínimos dentro de los cuales pueden llevarse a cabo las decisiones o actuaciones empresariales¹⁸². Para este enfoque ético el único momento incondicional es la exigencia de diálogo derivada de la consideración de los demás como fines y no como medios o, por decirlo dialógicamente, de la consideración de los demás como interlocutores válidos.

Partiendo de este enfoque ético una empresa podrá considerarse ética cuando encuentre el acuerdo de todos los implicados. Este acuerdo será considerado siempre como un proceso y no un hecho, y la valoración ética del mismo dependerá del alejamiento o cercanía respecto a la inclusión de los múltiples stakeholders, las condiciones del diálogo y del posible acuerdo. El requisito mínimo, consecuentemente, es siempre la exigencia del diálogo entre todos aquellos stakeholders identificados en su uso descriptivo. De la consideración de todos los afectados dependerá la credibilidad moral o legitimidad de la empresa.

La complementación entre la ética discursiva y el enfoque de los *stakeholders* es más que evidente. Si se aplica este criterio ético a la metodología de los *stakeholders* se estaría proponiendo el núcleo de la dimensión normativa que se busca y que posibilitaría:

- Justificar la necesidad del diálogo entre los diferentes *stakeholders* y la empresa, creando para ello canales de comunicación y de representación con todos los grupos de intereses que permitan generar y ejercer el poder comunicativo.

¹⁸¹ Cf. Al respecto A. Cortina, *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid, Alianza, 1997, p.99-104; D. García-Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinaria de Filosofía*, op.cit., pp.235-246.

¹⁸² Cf. Al respecto D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, op.cit.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

- Alcanzar consensos que se han llevado mediante procedimientos dialógicos, entre los diferentes *stakeholders* y la empresa generando con ello, una cultura de la co-responsabilidad y de la cooperación y no del conflicto.
- Desde ese diálogo y posterior consenso, definir qué intereses son legítimos y cuales no, es decir: ¿a qué intereses una empresa, que desea comportarse éticamente, debería prestar atención?¹⁸³

A mi juicio, con esta propuesta de desarrollo normativo del enfoque de *stakeholders* no se está negando la importancia de las dimensiones descriptiva y estratégica del mismo, sino que se afirma la necesidad de desarrollar las tres dimensiones de un modo integral. Es decir, tras el estudio realizado, una aproximación a la empresa desde un enfoque ético discursivo a través de sus *stakeholders* y de las relaciones e interrelaciones que se establecen entre ellos, está compuesta por tres dimensiones: descriptiva, instrumental y normativa, que pueden ser delimitadas con cierta claridad pero que se necesitan e interrelacionan mutuamente.

En este sentido es importante subrayar, de nuevo, que se necesita tanto de una complementación entre el momento deontológico, el prudencial y el consecuencialista cuando se trata con la reflexión ética empresarial. Ante la pregunta de ¿por qué debería dirigirse una empresa considerando los intereses de todos sus stakeholders?, como muestran diferentes autores, cualquier teoría normativa presenta ventajas sobre las teorías meramente consecuencialistas en su respuesta a la pregunta planteada, puesto que estas últimas no son capaces de definir en toda su amplitud ni las responsabilidades de la empresa frente a sus *stakeholders*, ni tampoco el contenido de dicha responsabilidad corporativa¹⁸⁴. Sin embargo, como se ha podido apreciar en el capítulo quinto de esta tesis doctoral desde la perspectiva de una responsabilidad moral entendida como co-responsabilidad convencida postconvencional, es decir, desde el marco de la ética discursiva, es posible responder no sólo a la pregunta acerca de *quién*

¹⁸³ Cf. Al respecto de esta propuesta D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético”, A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., 238-245; D. García-Marzá, “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio-Carracedo / J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinaria de Filosofía*, op.cit., pp. 235-246.

¹⁸⁴ Cf. Al respecto G. Enderle / L.A. Tavis, “A balanced concept of the firm and the measurement of Its Long-term planning and performance” in *Journal of Business Ethics*, op.cit., p.1132; G. Enderle, “Business and Corporate Ethics in the USA: Philosophy and Practice” in B. N. Kumar / H. Steinmann (eds.), *Ethics in International Management*, New York, Walter de Gruyter, 1998, pp.379-380.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

es responsable sino también de qué es responsable, en nombre de qué criterio o norma y ante quién tiene responder.

Por otra parte, tanto el pensamiento consecuencialista como el contextualista recuerdan que *si* se siguen los preceptos o guías de acción de una teoría normativa *sin* atender a los efectos -directos o indirectos- y a las circunstancias que rodean las políticas, estrategias y decisiones empresariales, *entonces* se corre el riesgo de perder de vista los elementos propios de la praxis empresarial. La dirección de una empresa bajo teorías meramente normativas, en el sentido descrito, conduciría también a conductas o actitudes totalmente irresponsables al no considerar los efectos que sus acciones podrían generar¹⁸⁵.

La necesidad de recoger los tres momentos en la reflexión desde la ética empresarial acerca de la responsabilidad moral de la empresa ha conducido a observar en el capítulo anterior a la ética discursiva como una teoría capaz de responder a los tres momentos exigidos, es decir, como una teoría que permite tanto explicitar como justificar las responsabilidades éticas (económicas, jurídico administrativas, sociales y ecológicas) que toda empresa posee frente a su diferentes *stakeholders*, como atender a las consecuencias que se derivan o que se podrían derivar del ejercicio de tal responsabilidad, y todo ello inserto en el marco de la praxis empresarial.

En mi opinión, desde programa normativo de la ética del discurso es posible proponer un modelo integrativo de ética empresarial es capaz de desarrollar las exigencias ético-discursivas a través de una *metodología de stakeholders* que afirma que las responsabilidades de la empresa pueden definirse en un discurso racional intersubjetivo¹⁸⁶ en el cual se definirían las normas universalmente válidas. En definitiva, el diálogo y posterior acuerdo de todos los *stakeholders* de la empresa se erige en la clave de esta ética empresarial que está caracterizada por tres aspectos

¹⁸⁵ Cf. Al respecto J.L. Badaracco, *Defining moments. When managers choose between right and right*, Boston, Harvard University Press, 1997; A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, D., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994, especialmente el capítulo 4.

¹⁸⁶ Ver apartado 1.2. de esta tesis doctoral para la explicación de los tipos de discurso y la explicación de los discursos morales o racionales. Baste recordar aquí que al discurso se le denomina racional por el proceso de creación y desarrollo del discurso que es el que garantiza que las normas resultantes representen intereses generalizables de todos, pues la ética discursiva tal y como la formulan Apel, K-O y Habermas, J. es una ética procedimental y propositiva. Cf. Al respecto J. Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Madrid, Cátedra, 1973, reimpr.1999; J. Habermas, *Facticidad y validez. Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*, Madrid, Trotta, 1998.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

básicos¹⁸⁷: 1) la necesidad de un diálogo racional en el que estén representados todos los afectados como solución a los conflictos –o en su defecto los representantes, 2) la importancia de respetar las condiciones del diálogo que aseguren una completa igualdad de oportunidades y una total simetría entre los participantes y 3) el respeto obligado al principio de universalización [U], que establece que una decisión es moralmente correcta cuando puede o podría ser aceptada por todos los afectados presentes y futuros.

Esta concepción amplia de los *stakeholders* se convierte así en un horizonte o guía moral de actuación desde el que la gestión y dirección de la empresa pueden orientar sus acciones sin perder la perspectiva de la rentabilidad económica puesto que ésta se encuentra inserta en el núcleo mismo de su *responsabilidad moral*¹⁸⁸. Más aún, a mi juicio, este desarrollo de la dimensión normativa de la metodología de stakeholders permite que la empresa sea dirigida y gestionada a la altura de una moral postconvencional, y al mismo tiempo, hace a la empresa más competitiva e innovadora puesto que la búsqueda de congruencia entre sus acciones y la conciencia moral postconvencional está en el seno mismo de la propuesta. Por estos motivos, la empresa será capaz de anticiparse y caminar al mismo tiempo que su entorno social aumentado y manteniendo su capital social y asegurando el largo plazo de su proyecto.

Para concluir con este primer aspecto conviene recordar que el *punto de vista moral* que ofrece la ética discursiva al *modelo integral de stakeholders* permite entender a la empresa como un agente moral, es decir, un sujeto colectivo con capacidad de intención y de elección, así como de racionalidad (entendiendo razón como la facultad de lo intersubjetivo), y dentro de esta racionalidad y elección, existe una cualificación de los intereses y obligaciones con las cuales tiene que enfrentarse, donde el respeto al mínimo moral –justicia-, hace de una organización responsable moralmente de sus acciones, políticas y estrategias con respecto a sus *stakeholders* y la *legítima moral y socialmente*. Eso sí, como se explicó en el segundo capítulo de esta tesis doctoral, la *ética empresarial dialógica* permite proponer un marco normativo de fundamentación moral para la

¹⁸⁷ Cf. Al respecto A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, D., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, op.cit.; D. García-Marzá, *Ethik im Bankwesen. Eine Wirtschaftsethische*, St. Gallen, IWE, n.º.71, 1995; D. García-Marzá, / C. Ferrete / E. González, “Across-the-border Contamination. The Andorra Power Plant (Teruel): A Business Ethics Case” in *Journal of Business Ethics*, op.cit.

¹⁸⁸ Cf. al respecto en D. García Marzá, "Las relaciones banca-industria" en A. Argandoña (ed), *La dimensión ética de las instituciones y mercados financieros.*, op. cit. pp. 127 y A. Cortina / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, D., *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, op.cit., pp. 133-135

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

metodología de *stakeholders*, pero desde la *hermenéutica crítica* se muestra que tal marco normativo de actuación deberá ser *fomentado y desarrollado desde dentro con estrategias y actitudes o virtudes*. Por lo que el procedimentalismo dialógico que sirve de marco al modelo integral del enfoque de stakeholders se ve complementado con su uso instrumental y descriptivo.

A continuación al explorar la re-conceptualización del concepto de *stakeholders* a la luz de los conceptos discursivos de *interlocutor válido* y *poder comunicativo* se pretende mostrar de qué modo se insertarán en el modelo integral de stakeholders los tres usos de la metodología y, en definitiva, las racionalidades estratégica, prudencial y comunicativa.

(b) En esta línea de búsqueda de complementación del procedimentalismo discursivo, a mi juicio, la propuesta realizada por A. Cortina al sugerir la necesidad del desarrollo de una Doctrina de la Virtud adecuada a la ética discursiva sirve de base para tal complementación¹⁸⁹. Cortina apunta la pertinencia de un *ethos dialógico* que actúe como mecanismo dialógico y que permita educar y cultivar en el *proceder dialógico* mismo en la sociedad y en las organizaciones. Con estas palabras lo expresa Cortina:

*“Cultivar una actitud dialógica de quien está dispuesto a conocer los intereses de los afectados por una norma, escuchar sus argumentos, exponer los propios y no dejarse convencer por intereses particulares –de individuos o de grupos– sino por los generalizables. Esto supone desarrollar la capacidad de reconocimiento de todos los posibles interlocutores como personas, es decir, no sólo de los participantes en el diálogo, sino de todos los afectados por la decisión, por tanto, estar dispuesto a optar por la solución que no descuida a ninguno de ellos”*¹⁹⁰.

Con estas palabras quiere subrayar la autora que la ética discursiva requiere para su realización también de actitudes dialógicas y no sólo de procedimientos adecuados. Dicho en términos empresariales no sólo se requiere el establecimiento de las condiciones para que se puedan llevar a cabo diálogos entre los diferentes stakeholders con el propósito de definir y alcanzar los intereses universalizables que guiarán

¹⁸⁹ Cf. al respecto de esta propuesta y su desarrollo, por ejemplo en A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp.207-215; A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., 1993, pp.192-194; A. Cortina, *La ética de la sociedad civil*, Madrid, Anaya, 1994; A. Cortina, “Educar moralmente ¿qué valores para qué sociedad?” en A. Cortina / J. Escamez / E. Pérez-Delgado/ V. Mestre Escrivá, *Un mundo de valores*, Valencia, Generalitat Valenciana, 1996, pp.27-38.

¹⁹⁰ A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., p.207.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

moralmente la dirección de la empresa, sino que se requiere que esos *stakeholders* hayan desarrollado actitudes diálogicas también, es decir, hábitos de diálogo, que conduzcan a los diferentes stakeholders y a la empresa a cultivar tales actitudes hasta convertirse en virtudes que les conduzcan, como participantes en diálogos, a utilizar correctamente su capacidad de reconocer al otro y sus intereses, a comprender y a buscar consensos y soluciones basadas en el entendimiento¹⁹¹. Esta Doctrina de la Virtud adecuada a la ética discursiva se constituiría en una *antroponomía* o *ethos universalizable* en el sentido no de *autorrealización como* plena satisfacción de las aspiraciones de un sujeto concreto¹⁹², sino como señala A. Cortina, antroponomía como:

*“Autorrealización como acceso a ese grado mínimo sin el que no cabe calificar a alguien valorativamente como hombre, siempre las éticas universalistas han señalado virtudes y actitudes para comportarse de un modo humano y no humano”*¹⁹³.

De este modo, una doctrina de las virtudes acorde con la ética discursiva apuntaría a un *ethos universalizable*, un mínimo de virtudes *sine qua non* de la humanidad de los sujetos. La propuesta de la ética discursiva como ética postconvencional que es, al proponer su principio o punto de vista moral desde el cual poder juzgar entre las cuestiones validas moralmente y vigentes socialmente en el ámbito de la empresa, que ocupa a este trabajo, debería desarrollar también las virtudes que permitirían incorporar tal punto de vista moral al día a día de las personas y de las organizaciones. Así lo expresa A. Cortina:

“Es este elemento valioso, a mi juicio, el que permite enlazar principios y actitudes, porque el interés por un valor motiva determinadas actitudes, que engendran el hábito y la virtud. La ética procedimental puede contar, pues, no sólo con procedimientos, sino también con actitudes, disposiciones y virtudes,

¹⁹¹ A. Cortina ha criticado en diferentes trabajos la posición de la ética discursiva mantenida por J. Habermas quien afirma con rotundidad que en el nivel filosófico sólo le interesa a la ética discursiva el principio racional y no los móviles de los sujetos. De este modo, explica A. Cortina, propone una teoría ética no valorativa, teniendo la pretensión con su procedimentalismo que es posible hablar de la moral sin valores. Sin embargo, continua la autora, sólo si el principio racional de la ética discursiva es considerado como valioso, quedará incorporado en *actitudes*, cuyo cultivo puede generar *virtudes* y que componen una parte sustancia de la dimensión moral. Cf. al respecto, A. Cortina, *Ética sin moral*, Madrid, Tecnos, 1990, pp.207-209.

¹⁹² Cf. A. Cortina, *Ética sin moral*, Madrid, Tecnos, 1990, pp. 211-212; para una valoración crítica del la propuesta de antroponomía o *ethos univesalizable* ver D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, Madrid, Tecnos, 1992, pp.141-151.

¹⁹³ A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp. 215.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

motivado por la percepción de un valor, con unos ethos, en suma, universalizable”¹⁹⁴.

En esta línea propone la autora educar en una actitud dialógica que, en el ámbito concreto de la empresa, conducirá a desarrollar virtudes en los diferentes *stakeholders* para ser capaces de, por un lado, situarse en un nivel postconvencional al elaborar sus juicios morales y, por otro lado, ser capaces de sentirse responsables de la elaboración de procesos en sus empresas que generen y potencien este mismo *ethos dialógico*¹⁹⁵ por considerarlo valioso en sí mismo por humano. Es decir, una actitud que permita desarrollar la co-responsabilidad convencida postconvencional de la empresa. En resumen, la propuesta de Cortina se dirige a una complementación de la ética discursiva por el camino de hacer explícitas aquellas actitudes derivadas del proceder moral, eso es, de aquello que implica la disposición a la entrada en el discurso como solución posible a un conflicto de acción. Su posición es la defensa de una *antroponimia* que define qué actitudes y virtudes permiten a las personas comportarse de un ‘modo humano’ e ir creando procesos y mecanismos para poder realizar en el día a día la *responsabilidad moral empresarial*¹⁹⁶.

Este concepto de *antroponimia* además de abrir a una *actitud dialógica* también obliga a repensar y potenciar el concepto de *persona* que se encuentra en la base de la teoría ético discursiva, que se entiende desde un *personalismo procedimental y dialógico* que supera el monologismo que subyace al concepto de autonomía kantiano que como se ha visto es el concepto que está en la base de las propuestas normativas de stakeholders analizadas anteriormente. Desde la ética discursiva se propone un concepto de autonomía o autolegislación intersubjetiva¹⁹⁷. Es decir, la idea *kantiana* de persona, como individuo autolegislator, se transforma en la ética discursiva en la de un *participante en diálogos prácticos* a través de los cuales *alcanza* un reconocimiento con los otros y unas reglas comunes y consensuadas que les rigen. En definitiva, como señala A. Cortina *la persona* es bajo la ética discursiva:

¹⁹⁴ Ibid., p.223.

¹⁹⁵ Cf. respecto a las características del ethos dialógico A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., pp.236-238; A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., pp. 220-221

¹⁹⁶ Cf. A. Cortina, *Ética sin moral*, op.cit., p.215; D. García-Marzá, *Ética de la Justicia. J. Habermas y la Ética Discursiva*, op.cit., pp.141-151.

¹⁹⁷ Cf. al respecto A. Cortina, *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Técnos, 1986, 3ª ed. 1992, pp. 193ss; A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., pp.126ss; A. Cortina, “La ética discursiva” en Camps, V. (ed.): *Historia de la Ética. La ética contemporánea*, Barcelona, Crítica, 2000, pp.536-572.

“Un ser dotado de competencia comunicativa, a quien nadie puede privar racionalmente de su derecho a defender sus pretensiones racionales mediante el diálogo”¹⁹⁸.

Este concepto de persona es el que se propone para fundamentar la ética empresarial integrativa que utiliza el enfoque de stakeholders como metodología capaz de desarrollar en la práctica empresarial el principio ético discursivo. Es decir, es el concepto que se propone en esta tesis doctoral para el *modelo integral de stakeholders*. Así pues, al *stakeholder* desde la ética discursiva no se le considerará simplemente como un afectado o reclamante pasivo de derechos o intereses. Como tampoco podrá ser considerado como stakeholder un ser inanimado, sólo los seres dotados de competencia comunicativa –pero eso sí, todos ellos- autónomo, es decir, capaz de erigir pretensiones de validez con sus actos de habla y defenderlas discursivamente será considerado un stakeholder válido en aquellos discursos que puedan afectarle¹⁹⁹.

Aunque ésta es la propuesta de *stakeholder* que realiza este modelo integral de stakeholders, conviene apuntar un interesante pregunta que Cortina le plantea a la ética discursiva y es la siguiente: *¿los interlocutores han de ser reconocidos como personas por el mero hecho de estar afectados por las normas o por creerles capaces de asumir la perspectiva de la universalidad?* Según A. Cortina, la posición de la ética discursiva no se distancia mucho de la propuesta kantiana puesto que, en primer lugar, los interlocutores han de adoptar también una doble perspectiva: la de aquellos de sus intereses que no son generalizables y la de los que sí que lo son, consistiendo la opción moral en pronunciarse por los universalizables. Y, en segundo lugar, porque si se intentara adscribir de nuevo dignidad a las personas, la pregunta kantiana acerca de si tienen que ser reconocidas como personas los interlocutores por ser afectados con capacidad de decisión o porque son capaces de asumir la perspectiva de la universalidad, tampoco recibe respuesta.

A juicio de Cortina pese a tratar de evitar los experimentos por medio de la intersubjetividad social, la ética discursiva se ve obligada a hacer un experimento mental, y se recurre a los conceptos de comunidad ideal en condiciones de racionalidad de Apel o a la situación ideal de habla de Habermas. Así la autonomía de la conciencia

¹⁹⁸ A. Cortina, “La ética discursiva” en Camps, V. (ed.): *Historia de la Ética. La ética contemporánea*, op.cit., p.536.

¹⁹⁹ Cf. A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., pp.137-140ss.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

se mantiene, sólo que para su formación es indispensable el diálogo y la búsqueda de la correspondencia con una intersubjetividad racional. En el diálogo es importante distinguir entre *aquellos intereses que son defendibles con argumentos y, por tanto, deben ser aceptados por los demás interlocutores, y aquellos que, por pertenecer a la propia idiosincrasia, no tienen por que defenderse con el tipo de argumentos que busca internamente un consenso racional y, por tanto, no tienen por qué someterse a la prueba del consenso*. Por su parte, Cortina, propone el concepto de dignidad – prácticamente no trabajado por Apel y Habermas- para descubrir que cualquier interlocutor válido es digno de ser atendido y tiene un papel importante, sobre todo en la toma de decisiones sobre normas que le afectan. Será precisamente en esta línea desde la que se trabajará también el concepto de *stakeholder* como interlocutor válido en el modelo integral de stakeholders.

Por tanto, el *stakeholder* válido desde este modelo integral es aquel que no es un *observador*, sino *un hablante que interactúa con un oyente*²⁰⁰. El stakeholder se abre así al otro y rechaza el individualismo solipsista de las posiciones kantianas o rawlsianas. Es necesario que se dé una participación del sujeto –individual o colectivo- en los diálogos entre sujetos y dirimir las cuestiones por medios discursivos para alcanzar el punto de vista moral *de aquello que todos podrían querer*.

La ética discusiva pone de relieve el carácter *intersubjetivo* del *stakeholder*, destacando que desde éste concepto es posible superar el monologismo de la filosofía de la conciencia de Kant o el solipsismo e individualismo de las tradiciones liberales del contrato, por ejemplo de D. Gauthier o J. Rawls, y del subjetivismo emotivista que subyace a muchas propuestas neoristotélicas que como se ha visto constituye la base de las propuestas normativas anteriormente expuestas.

Ahora bien, esta concepción no está exenta de peligros, como muy bien señala Cortina, la utilización de esta idea de la *intersubjetividad*, no debe nunca confundirse con un cierto *colectivismo del consenso* o a un juego de *regla de las mayorías* donde las minorías no pueden dejar oír su voz y sus intereses²⁰¹. Así lo expresa la autora:

“Creo, por mi parte, que tal especial incidencia puede terminar en un cierto colectivismo del consenso: como si los sujetos se disolvieran en la

²⁰⁰ Cf. al respecto A. Cortina, “Ética comunicativa” en Camps, V. (ed.) *Concepciones de la ética*, op.cit., pp.190-192.

²⁰¹ Cf. Ibid., p.192.

*intersubjetividad, como si no estuvieran legitimados para tomar más decisiones morales que la que consensúen el grupo o la mayoría”*²⁰²

Frente a esta posible interpretación de la *intersubjetividad* Cortina, sin negar la propuesta ético discursiva, afirma que resulta imprescindible contemplar la necesidad procesos de autocomprensión de los sujetos. En este sentido, si bien es cierto que *la realización de discursos intersubjetivos* es necesaria para poder practicar *el diálogo intrasubjetivo –sea éste una persona o una comunidad o un grupo-*, esta afirmación no niega que al fin y al cabo cuando se tiene que decidir sobre la corrección de una norma se debe contar con sujetos que son capaces de *eleva pretensiones de validez, de aceptar o rechazar las pretensiones de un interlocutor, de decidir teniendo en cuenta intereses universalizables, de leer en su interior qué quiere hacer de su vida, sin tener por ello que dar cuenta argumentada a nadie*²⁰³.

En definitiva, la figura de *stakeholder como interlocutor válido* que surge de la ética discursiva, como defiende Cortina es una figura inédita de sujeto que posee dos dimensiones: autonomía y autorrealización y cuya medida es irrebasable desde el momento en que es intersubjetiva; es decir, la intersubjetividad es irrebasable moralmente, porque es la única posibilidad que queda a los seres humanos de resolver sin violencia los conflictos acerca de las pretensiones de validez y también de definir las reglas o criterios por los que querría se guiara la empresa²⁰⁴.

Como ya se ha explicado el concepto de razón comunicativa que se descubre bajo la ética discursiva permite mostrar que los seres humanos son capaces de alcanzar acuerdos intersubjetivos acerca de la corrección de las normas morales. Para que este acuerdo o consenso alcanzado sea considerado como moral deberá contar con la participación de todos los afectados por las cuestiones que se dirimen en el diálogo, bien sean normas, instituciones, decisiones, políticas o estrategias. Así pues se considerarán *stakeholders* a incluir en los procesos de decisión y diálogo en la empresa a todos aquellos que posean competencia comunicativa y cuyos resultados de tales diálogos

²⁰² Ibid., p.192.

²⁰³ Cf. Ibid., p.192 Un análisis práctico de la necesidad de autocomprensión de los intereses y pretensiones de un *Stakeholder* concreto como es el de las *mujeres trabajadoras* en la empresa dentro del marco general de definición de los intereses universalizables en la empresa es realizado se puede encontrar en D. García-Marzá, ““Mujer y entorno empresarial”, *Papeles de ética economía y dirección*, nº4, 1999, pp.49-64.

²⁰⁴ Cf. hacer de la irrebasabilidad del sujeto K.O. Apel, *La transformación de la filosofía*, Madrid, Taurus, II, 380-381; A. Cortina, *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, op.cit., capítulo 6; A. Cortina, *Ética aplicada y democracia radical*, op.cit., pp.136-140.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

puedan afectarles. A mi juicio, y siguiendo a Cortina, *se puede afirmar que los derechos que les corresponden a tales interlocutores o stakeholders, en el caso de la empresa, válidos podrían tener las calidades de ser derechos absolutos, innegociables, inalienables y sujetos a responsabilidad*²⁰⁵. Es decir, cada *stakeholder* como interlocutor válido, desde este *personalismo procedimental*, tendría una serie de derechos a participar en los diálogos que se planteen y cuyos resultados les afecten.

Así pues, cuando en el uso instrumental de la metodología de stakeholders se plantea la necesidad de averiguar la corrección de una acción, decisión o política que se pretende implantar o cuando la empresa planifica y decide las relaciones que tendrá con sus *diferentes stakeholders*, el establecimiento de diálogos que tengan como objetivo averiguar la corrección de la cuestión planteada, es una *exigencia moral*. Es decir, es preciso que *todos los stakeholders* –entendidos como interlocutores válidos– *como afectados por la norma, decisión o acción que va a emprender la empresa* participen en los diálogos. Sólo entonces cuando ninguno de los stakeholders afectados está incluido y considerado como interlocutor válido; y siempre buscando el entendimiento utilizando las buenas razones para convencer al otro de la validez de la propia perspectiva, se puede llegar a comprobar si una decisión es universalmente válida, es decir, si está legitimada moralmente.

En este sentido, la perspectiva o concepto de poder desde la que abordan las relaciones empresariales entre *stakeholders* es de suma relevancia, como ya se puso de manifiesto en los capítulos cuarto y quinto de esta tesis doctoral, el poder que existe en la empresa no es únicamente un poder estratégico o instrumental, sino que también es capaz de generar consensos. Ésta es precisamente una de las ideas clave que subyace a la ética empresarial integrativa donde el uso del poder no se entiende sólo como influencia si no que también el uso del poder como entendimiento forma parte de este modelo integral de stakeholders. Y será desde este último uso del poder empresarial desde el que la empresa es capaz de establecer diálogos entre los stakeholders que definan las directrices morales de la empresa.

Un análisis de las estructuras de poder de la empresa y del grado de legitimidad que posean tales estructuras permitirá distinguir entre situaciones o acciones de violencia estructural o dominación hasta las situaciones o acciones de libertad y

²⁰⁵ A. Cortina, “La ética discursiva” en Camps, V. (ed.): *Historia de la Ética. La ética contemporánea*, op.cit., pp.572.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

desarrollo de los valores e intereses legítimos -universalizables- que están en juego en la empresa²⁰⁶.

La distinción entre estos dos tipos de usos de poder la realiza J. Habermas tras el análisis del concepto de poder en M. Weber, T. Parsons y H. Arendt. Este análisis le lleva a la conclusión que el poder puede presentarse como una potencia que posee el ser humano que se actualiza sólo en acciones y que dependiendo del modelo de acción que se tenga en mente se realizan o se da lugar a dos concepciones del poder diferentes²⁰⁷.

Como se ha venido afirmando en esta tesis doctoral, el concepto de poder que subyace a las formulaciones o usos de la metodología de *stakeholders* es la que sigue el pensamiento de M. Weber quien define el poder como la *posibilidad de imponer en cada caso la propia voluntad al comportamiento de los demás*. Es decir, la posibilidad de hacer que el otro realice acciones que por propia voluntad no realizaría. Este concepto de poder corresponde a un modelo de acción estratégica y de razón estratégica, tal y como se definió ya en el primer capítulo de esta tesis siguiendo el estudio de la ética discursiva de los modelos de acción y de razón subyacentes a estos. En este tipo de acciones estratégicas el éxito de la acción depende de que se alcance el fin propuesto por el sujeto individual o colectivo. Así pues el éxito de las acciones que emprende la empresa depende de que se alcancen tales objetivos sin entrar a valorar nada sobre los medios utilizados para conseguirlo y si en ellos se utilizó la extorsión o la coacción de otras personas. En palabras de J. Habermas:

“El éxito de la acción radica en suscitar en el mundo un estado que satisfaga el fin propuesto. Cuando este éxito depende del comportamiento de otro, el

²⁰⁶ Cabe reseñar que son muchos los estudios del poder que sólo tienen en cuenta su dimensión de violencia o dominación del otro –legítima o ilegítima-, línea iniciada por M. Weber y que tiene su reflejo en estudios como el de R. García, *Opresión y revolución*, Madrid, Editorial ZYX, 1965; R. Garini, *El poder. Un intento de orientación*, Madrid, Ediciones Cristiandad, 1982; O. Höffe, “Dominación” en *Diccionario de ética*, Barcelona, Crítica, 1994, pp. 83-84. También se encuentran otros estudios que siguiendo la corriente hermenéutica de pensamiento tratan de mostrar el poder del diálogo y centran sus esfuerzos en mostrar el poder no ya sólo como dominación o violencia sino como comunicación y entendimiento legítimo como la obra de Kögler, H. H., *The power of dialogue. Critical Hermeneutics after Gadamer and Foucault* (Translated by Paul Hendrickson, *Die Macht des Dialogs: Kristische hermeneutik nach Gadamer, Foucault und Rorty*, 1992, Stuttgart, Germany), 1996.

²⁰⁷ Cf. al respecto de análisis del concepto de poder en J. Habermas sus trabajos J. Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Madrid, Cátedra, 1973, reimpr. 1999, pp.161-234; J. Habermas, *Perfiles filosófico-políticos*, Madrid, Taurus-Santillana, 1984, reimpr. 2000, pp.205-222; J. Habermas, *Facticidad y validez, . Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*, Madrid, Trotta, 1998, pp.363ss

agente tiene que disponer de los medios que muevan al otro al comportamiento deseado”²⁰⁸

Por su parte, H. Arendt denomina a este concepto descrito de poder por M. Weber *fuerza, violencia, o poder instrumental*. Principalmente porque H. Arendt parte de un concepto de acción comunicativa que se orienta hacia el entendimiento mutuo y la cooperación²⁰⁹. Desde esta premisa entiende Arendt el concepto de poder como la capacidad de ponerse de acuerdo, en una comunicación sin coacciones, sobre una acción en común. Partiendo pues de esta concepción de la acción y de poder, se plantea la búsqueda de acuerdos voluntarios como la alternativa a la coacción o manipulación ejercida en las acciones estratégicas donde el *entendimiento* se busca unilateralmente para poder alcanzar los objetivos propuestos, o lo que es lo mismo para que la acción iniciada tenga éxito en el sentido *estratégico*.

La diferencia entre un tipo y otro de poder, entre una concepción y ejercicio del poder en uno u otro sentido, tiene importantes repercusiones para la gestión y administración de las empresas. Si como se viene afirmando desde un modelo integral de stakeholders fundamentado en el principio de la ética empresarial discursiva, se admite que el fenómeno fundamental del poder no es la instrumentalización de una voluntad ajena para los propios fines, sino la formación de una voluntad común en una comunicación orientada al entendimiento²¹⁰, entonces se está en disposición de entender que en la empresa existe un *poder* que puede ser utilizado en ambos sentidos, pero que sólo en el segundo se podrá considerar legitimado moralmente y acorde con el concepto de *stakeholder* definido como interlocutor válido. El motivo principal radica en que sólo cuando se han tenido en cuenta las pretensiones de racionalidad que radican en cada *stakeholder*, entendido como interlocutor válido, se puede generar un entendimiento entre los *stakeholders* de la empresa que provenga de la convicción de cada uno de los *stakeholders* y no desde la manipulación de las mismas.

Alcanzar convicciones intersubjetivas, acerca de intereses universalizables por todos los *stakeholders*, que orienten a la empresa en su quehacer diario, es una de las aportaciones de la generación y ejercicio del poder comunicativo que posee la empresa.

²⁰⁸ J. Habermas, *Perfiles filosófico-políticos*, op.cit., p.205.

²⁰⁹ Se remite de nuevo al capítulo primero de esta tesis doctoral para la distinción entre acción estratégica u orientadas a fines y la acción comunicativa orientada hacia el entendimiento.

²¹⁰ Cf. Ibid., p.206

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Mediante este uso será capaz de definir su propia *responsabilidad moral*. Los beneficios de tal ejercicio se traducen en un clima ético en las relaciones internas y externas de la empresa; en la generación de confianza interna y externa; en la innovación en productos y servicios; en la creación de una reputación sólida y positiva. En definitiva, en una gestión orientada al largo plazo del proyecto empresarial.

Sin embargo, la generación de ese poder comunicativo y su ejercicio no es tarea fácil, principalmente porque se necesita de una estructura y procesos empresariales en los que sea posible que cada *stakeholder* pueda manifestar su propia *subjetividad*, es decir, sus intereses, identidad, expectativas, etcétera y al mismo tiempo *todos* los *stakeholders* tienen que reconocerse unos a otros como sujetos responsables de sus actos o, lo que es lo mismo, como sujetos capaces de un entendimiento intersubjetivo²¹¹.

Así pues, partiendo de este concepto comunicativo de poder el modelo integral de *stakeholders* promueve la emergencia de procesos dialógicos verdaderos en seno de la empresa. El objetivo de estos procesos de discursos prácticos de justificación no es el de alcanzar compromisos sino consensos auténticos basados en la comprensión y entendimientos mutuos de los intereses que podrían ser universalizables y guía moral para la responsabilidad de la empresa. Al final del proceso, todos los *stakeholders* deberían compartir no sólo el plan particular de acción –estrategias generadas- sino también la justificación o legitimación de tal plan²¹².

En este sentido existen algunas propuestas prácticas que podrían ser consideradas útiles para el desarrollo de este *modelo integral de stakeholders*, tanto en lo referente al desarrollo de procesos y procedimientos empresariales, así como un ethos dialógico en la empresa que permitan definir los intereses universalizables que deberían guiar la responsabilidad moral empresarial. Estas propuestas son impescindibles para ofrecer respuestas a las empresas que en el día a día con lo que se encuentran son estructuras jerárquicas y no simétricas de poder entre los diferentes stakeholders. Aunque tiene que quedar también claro que desde esta propuesta integral de *stakeholders* lo único que se pide es que la dirección incluya sistemas y procedimientos empresariales mediante los cuales sea capaz de iniciar procesos de toma de decisiones

²¹¹ Ibid., p.209. Recuérdense que la pretensión racional inmanente al habla funda una igualdad radical entre todos los sujetos.

²¹² Cf. M.G. Bowen / F.C. Power, “The Moral Manager: Communicative Ethics and the Exxon Valdez Disaster”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 3, n°2, 1993, pp. 97-115.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

donde pueda *imaginar* cómo sería el diálogo en situación ideal, es decir que considere las perspectivas de todas las partes afectadas por la decisión a tomar. En definitiva, desde esta propuesta no se eliminan las situaciones de asimetría y desigualdad aunque se compromete la empresa desde su *co-responsabilidad convencida postconvencional* a mejorar las condiciones de tales diálogos allí donde sea posible y a responder desde ella a su propia realidad.

A mi juicio, las propuestas más útiles en este sentido son aquellas que tratan de mostrar cómo el proceso dialógico puede conseguir identificar los puntos de vista de los stakeholders y las exigencias morales de modo más efectivo, discutiendo estas reclamaciones en foros de opinión relativamente abiertos, descubriendo retos éticos y sociales y tratando de trabajar para alcanzar soluciones aceptables. Lo que es importante en el contexto de la toma de decisión en la empresa es el *procedimiento de la argumentación discursiva* que sirve de orientación y regulación para el proceso de toma de decisiones, pero no la idea del consenso. Los enfoques de la ética discursiva animan a las empresas a tomar en consideración todos los puntos de vista en sus decisiones y a comprometerse en reflexiones críticas sobre sus posiciones; en este sentido deberían siempre tratar de comportarse de modo que no entraran en conflicto con los intereses universalizables y el diálogo abierto.

En definitiva, de lo que se trata es de generar en la empresa estructuras de una comunicación que no esté distorsionada para poder generar un poder comunicativo y legítimo²¹³. Así es necesario distinguir la *generación de poder comunicativo* que se forja a través de los procesos discursivos y dialógicos con la obtención de convicciones que se plasman en consensos alcanzados por el reconocimiento de los otros con sus intereses y pretensiones de validez. Un dato que apoya y que refuerza la idea de la necesidad de generación y utilización del poder comunicativo por parte de las empresas reside en que ninguna institución vive de la fuerza (poder estratégico), sino del reconocimiento (generado por el poder comunicativo), como se ha explicado ya en la definición de la *responsabilidad moral empresarial* como co-responsabilidad postconvencional²¹⁴.

²¹³ Cf. J. Habermas, *Perfiles filosófico-políticos*, op.cit., p.210. Para esta idea en las organizaciones y en la empresa A. Cortina, *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad civil*, op.cit., pp.167-183 y H. Steinmann, "Business Ethics in a modern society", *EBS Review*, nº12., summer, 2001, pp.12-14

²¹⁴ Cf. J. Habermas, *Perfiles filosófico-políticos*, op.cit., p.217.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

Esto no significa que las instituciones no generen y ejerzan poder estratégico (violencia), es decir, que no tengan la capacidad de impedir a otros individuos o grupos la percepción de sus intereses²¹⁵. Lo que implica es que aun reconociendo que las empresas están en posición de impedir que los demás perciban sus propios intereses no significa que tengan *ya que generar o producir* poder legítimo. Pues como señala J. Habermas en reiteradas ocasiones y como ya se ha explicado:

*“El poder legítimo sólo surge entre aquellos que forman sus convicciones comunes en una comunicación libre de coacciones”*²¹⁶.

En definitiva, la empresa debe comprender *cómo se genera* el poder tanto en su forma de violencia o de legitimación, *cómo se usa o ejerce* el poder *cómo se puede diferenciar* su uso justo o legítimo moralmente y qué mecanismos o procesos se pueden poner en marcha en la empresa para dar lugar a procesos de ampliación del poder (*enhancement of power*) comunicativo entre los *stakeholders*²¹⁷.

Que este modelo integral de stakeholders, apoyado en el concepto de *responsabilidad moral empresarial* y en la re-conceptualización del concepto mismo de stakeholders desde los presupuestos ético-discursivos de *interlocutor válido* y *poder comunicativo* no está alejado de la praxis empresarial y que puede ser introducido en la gestión de las empresas lo muestra el número creciente de instrumentos de gestión empresarial y de casos de resolución de conflictos empresariales. Si bien éste no es el objeto de esta tesis doctoral si que es conveniente concluir con algunos apuntes que ilustren la propuesta del modelo integral de stakeholders en la práctica.

La propuesta *integral de stakeholders* fundamentada en la ética empresarial como hermenéutica crítica se puede entender, tal y como se ha argumentado en esta tesis doctoral, como una propuesta concreta para la dirección y gestión de empresas que atiende, dentro del marco deontológico que ofrece el principio de la ética empresarial integrativa, también tanto al entorno económico, jurídico-político como social en el que se integra la empresa como a las consecuencias de sus decisiones y estrategias en el corto, medio y largo plazo. La metodología *integral stakeholders* permite a las empresas

²¹⁵ Cf. *Ibid.*, pp.217ss y J. Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, op.cit., pp.161-234.

²¹⁶ J. Habermas, *Perfiles filosófico-políticos*, op.cit., p.218.

²¹⁷ Cf. *Ibid.*, pp.219ss, también D.H. Wrong, *Power. Its forms, bases and uses*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1995, 2ª ed. 1997; M.T. Brown, *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Barcelona, Paidós, 1992, pp. 26-28 y 158ss.

incorporar la perspectiva de la *responsabilidad moral empresarial*, definida como una co-responsabilidad convencida postconvencional, desde el propio corazón de la dirección empresarial, es decir, allí donde la empresa, como agente moral, delibera y genera sus políticas, estrategias y decisiones, que reside en su *estructura DIE (organigrama y reglas de procedimiento y política interna)*²¹⁸. A continuación se comentan algunas de las formas que podría adoptar tal incorporación.

Por un lado, en cuanto a la utilización del modelo integral de stakeholders en el organigrama de la empresa la mayoría de las sugerencias de los teóricos de stakeholders es la de desarrollar *consejos de administración* en los que los stakeholders tengan algún tipo de participación aunque las propuestas al respecto de la estructura y composición de tal consejo de administración, así como papel y relación que debieran tener estos *stakeholders* con el consejo, varía de unas propuestas a otras²¹⁹. A grandes rasgos existen tres sugerencias diferentes al respecto.

- Presencia de *directores de stakeholders en los consejos de administración*. Esta sugerencia apunta que debería existir *representación de los stakeholders en los consejos de administración* para que pudieran expresar sus intereses o expectativas de modo que la empresa pudiera entablar diálogos significativos con ellos. Estas propuestas no llegan a especificar qué *stakeholders* debieran estar representados, pero, a mi juicio, un análisis, realizado con detenimiento, permite afirmar que sugieren incluir a los stakeholders con una alta o media relevancia para la empresa. Es decir, contemplan la inclusión de aquellos que tienen al menos dos de los atributos de urgencia, legitimidad y poder que tienen los stakeholders. Además, apuntan que cualquiera que sea su capacidad para poder defender sus propios intereses se optará por incorporar en el consejo de administración a representantes significativos de los mismos, con lo que aquellos stakeholders como son las generaciones futuras, los animales o el entorno natural se encontrarán representados por grupos cualificados. Por ejemplo, en el caso de *una empresa con alto riesgo de contaminación acústica* o de una *stakeholder como las futuras generaciones de una*

²¹⁸ Para la estructura DIE ver apartado 5.2.1 de esta tesis doctoral.

²¹⁹ Cf. al respecto P. Luoma / J. Goodstein, "Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure", *The Academy Management Journal*, vol. 42, n.º. 5, 1999, pp. 553-563; J. Kay, "The Stakeholder corporation" in G. Kelly / D. Kelly / A. Gamble (eds.), *Stakeholder Capitalism*, Macmillan Press, 1997, pp.134ss; A. Etzioni, "A Communitarian Note on Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, October 1998, vol. 8, n.º. 4, pp.686ss.

aldea donde se realizan extracciones de minerales, un representante significativo de ambos podría ser un grupo ecologista o medioambientalista, por la cualificación e información relevante que poseen para la defensa de tales intereses.

Por último, cabe señalar que cuando un stakeholder deje de serlo porque pierda todos sus atributos o pase a ser un stakeholder con poca relevancia, dejará de estar representado en el consejo de administración de la empresa.

Desde mi punto de vista esta, propuesta presenta importantes ventajas para la puesta en práctica del modelo integral de stakeholders, teniendo en cuenta que facilita el diálogo y el acuerdo acerca de los intereses legítimos –social y moralmente- entre los stakeholders que atendiendo a la práctica concreta empresarial tratan de responder a los criterios de inclusión, igualdad, reciprocidad y sinceridad. La única matización o condición que sería necesaria, a mi juicio, es que en lugar de incluir únicamente a los stakeholders que poseen dos de los atributos mencionados, el criterio de inclusión se viera ampliado de tal modo que siempre se incluyeran a aquellos *stakeholders* que parece que elevan intereses susceptibles de universalización, es decir, intereses universalizables, independientemente de la urgencia y poder estratégico que posean, puesto que de este modo el poder comunicativo podría ser introducido ya en la empresa y no sólo el poder de la influencia.

- Presencia indirecta en los consejos de administración a través de su representación en comités específicos; los *representantes de los stakeholders* trabajan con la empresa en diferentes niveles, por ejemplo, en auditoría, compensaciones y ejecución de nuevas políticas. Es decir, en aquellas áreas o ámbitos donde el establecimiento de diálogos con los stakeholders presentes o futuros es de vital importancia para la legitimidad empresarial, bien porque existe un conflicto –caso de compensaciones- o por la incertidumbre que existe. Bajo esta propuesta, los *stakeholders* tienen la tarea de hacer llegar los *intereses* de todos los stakeholders puesto que, en general, sólo se encuentran representados los *stakeholders* con alta relevancia (los tres atributos) para la empresa, pero no el resto.
- Presencia indirecta en los consejos de administración a través de un comité de stakeholders permanente que actúa de comité consultivo y orientador acerca de los intereses particulares y grupales de los *stakeholders* a la empresa para que ésta en su

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

consejo de administración tome decisiones al respecto. En este caso no se produce ningún tipo de toma de decisión conjunta o de argumentación entre las partes para la definición de las mejores líneas a seguir, pero sí que se producen dos efectos positivos, el primero la empresa cuenta con la información relevante acerca de los intereses de sus stakeholders y además al ser un comité consultivo y permanente sus recomendaciones son punto de referencia del consejo de administración.

Sea cual sea el grado de incorporación de los *stakeholders* en los consejos de administración de las empresas, lo que no cabe duda es que su presencia, como señalan numerosos autores entre los que se encuentran Freeman, Evan, Jones, Wang y French entre otros ²²⁰, promueve la responsabilidad moral en los procesos al asegurar un medio en que los *stakeholders* y sus consideraciones están representadas de un modo más directo en la toma de decisiones de la empresa. Así pues, la representación de los *stakeholders* es central en la búsqueda de legitimación social y moral; pues permite que la empresa salvaguarde los intereses legítimos de sus *stakeholders* y que pueda crear estrategias empresariales que incorporen tanto sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales desde una perspectiva de co-responsabilidad convencida postconvencional, es decir, donde la responsabilidad moral sea la melodía común –en terminología de A. Cortina²²¹ - o dimensión profunda –en terminología de G. Enderle²²²- de las diferentes responsabilidades empresariales.

Por otro lado, en cuanto a la utilización del modelo integral de stakeholders, en las reglas de reconocimiento de decisión empresarial, es decir, en sus reglas de procedimiento y política interna de la empresa, son cada vez más las sugerencias y

²²⁰ Cf. T.M. Jones / L.D. Goldberg, “Governing the Large Corporation: More Arguments for Public Directors”, *Academy of Management Review*, vol. 7, n.º. 4, 1982, pp. 603-611; J. Kohls, “Corporate board structure, social reporting and social performance”, *Research in Corporate social performance in Policy*, Greenwich, CT, Jai Press, vol.7, 1985, pp. 165-190; A.F. Alkhafaji, *A Stakeholder approach to corporate governance. Managing in a Dynamic Environment*, London, Quorum Books, 1989; R.E. Freeman / W.M. Evan, “Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation.”, *The Journal of Behavioural Economics*, op.cit., pp. 337-359; W.M. Evan / R.E. Freeman, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” in T.L. Beauchamp / N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, op.cit., pp. 75-84; J. Wang / H.D. Dewhirst, “Boards of Directors and Stakeholders Orientation.”, *Journal of Business Ethics*, vol.11, n.º.2, 1992, pp.115-123; P.A. French / J. Nesteruk / D.T. Risser / J.M. Abbarno, *Corporations in the moral community*, Fort Worth, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1992; P. Luoma / J. Goodstein, “Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure”, *The Academy Management Journal*, op.cit., pp.553-563.

²²¹ Cf. A. Cortina, “El estatuto de la ética aplicada”, *Isegoría*, vol. 13, 1996, pp.119-134.

²²² Cf. G. Enderle, / L.A. Tavis, “A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance”, *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp.1129-1144; G. Enderle, “Global Competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises”, 14th EBEN Conference, Valencia, 2001, Forthcoming

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

propuestas que existen al respecto. A modo de ejemplo, y sin pretensiones de exhaustividad, se pueden mencionar los siguientes procesos o herramientas para la gestión del modelo integral de stakeholders:

- Códigos éticos de stakeholders²²³ que permiten explicitar las normas y valores de la empresa. Los códigos éticos establecen las reglas y principios que definen el *sentido* de la empresa como institución social y, por tanto, establecen el marco normativo o criterio de orientación para lo que es correcto o no lo es en las relaciones que la empresa establece con cada uno de sus stakeholders. En este sentido, la empresa está no sólo impulsando unos comportamientos basados en normas y valores compartidos entre sus *stakeholders*, por ejemplo, los códigos de conducta que están adoptando muchas empresas multinacionales o internacionales del sector textil que explicita la prohibición que existe en la empresa de relaciones empresariales con cualquier grupo que viole los *derechos humanos*, sino que también están creando un mecanismo de regulación de la acción que impide a la empresa trabajar con proveedores que utilizan mano de obra en sistemas de semi-esclavitud, como es el caso de diferentes países asiáticos o africanos.
- Balances éticos apoyados en la metodología de stakeholders²²⁴ que se entienden como registros metódicos y sistemáticos del grado de consideración y cumplimiento de todos los *intereses* de los stakeholders. Para llevar a cabo este tipo de balances se deben utilizar tanto indicadores cuantitativos como cualitativos del grado de cumplimiento de los intereses, porque no sólo se trata de reflejar el grado de cumplimiento *real* sino también la *percepción* que de tal satisfacción tienen los

²²³ D. García-Marzá, “La ética en la empresa: el código ético como instrumento de gestión”, *ESIC Market. Revista internacional de economía y empresa*, Julio/Septiembre, n°93, 1996, pp.159-168; J.F. Lozano, Proposal For A Model for the Elaboration of Ethical Codes Based on Discourse Ethics, *Business Ethics European Review*, 2001, 157-163. Existen también muchas otras propuestas de elaboración y utilización de códigos éticos basados en la metodología de *Stakeholders* aunque no desde esta perspectiva integral de *Stakeholders*, simplemente a título de ejemplo se citan dos de ellas D.R. Robideaux / M.P. Miles / J.B. White, “Codes of Ethics and Firm Size: A *Stakeholder* Approach to Strategic Planning.”, *International Journal of Value-Based Management*, vol. 6, n°.1, 1993, pp.49-60; M.B.E. Clarkson / M.C. Deck, “Applying the *Stakeholder* management to the analysis and evaluation of corporate codes” in D.C. Ludwig, (ed.), *Business and society in a changing world order*, New York: Mellon Press, 1993, pp.55-76.

²²⁴ Cf. D. García-Marzá, “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, op.cit., pp.229-255; M. Dierkes, “Corporate Social Reporting and Performance in Germany” in L.E. Preston (ed.), *International and Comparative Corporation and Society Research*, Greenwich, CT, London, JAI Press, 1990, pp. 227-265; M. Kaptein / J. Wempe, “The Ethics Report: A Means of Sharing Responsibility”, *Business Ethics: A European Review*, July, 1998, pp. 131-140; M. Sillanpää, “The Body Shop Values Report--Towards Integrated *Stakeholder* Auditing”, *Journal of Business Ethics*, vol.17, n°.13, 1998, pp.1443-1456.

Capítulo 6 Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

propios *stakeholders*. En este sentido, además de acudir a la medición de estados, hechos o condiciones que pueden ser observadas y verificadas por auditores externos también se acude a procesos de consulta, sondeos de opinión, entre otros métodos. Con todo ello se pretende alcanzar la elaboración de *indicadores* que permitan servir de concreción de los intereses de los stakeholders de los que informará la empresa²²⁵.

- Programas concretos como son los *programas de etiquetados sociales*²²⁶ que funcionan como sistemas de verificación de la actuación social de la empresa que se comunica por un medio muy visible, una etiqueta o sello relativo a las condiciones laborales, sociales o medioambientales en las que se desarrolla fabricación de un producto o la prestación de un servicio. O los *programas de participación en fondos de inversiones éticos*²²⁷, es decir, en el caso de realizar inversiones en fondos económicos realizarlos en aquellos que aseguren que existirá una congruencia con los valores y normas que la empresa respeta desde su *responsabilidad moral*.
- Auditorías éticas²²⁸ que permiten a la empresa iniciar y desarrollar un proceso de análisis del nivel de satisfacción de los stakeholders a través de los que se puedan realizar recomendaciones para la mejora de los mecanismos de identificación de

²²⁵ Cf. K. Davenport, "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying measures for assessing it" in *Business and Society*, vol.39, n.º.2, 2000, pp.210-219.

²²⁶ Cf. Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *CRIC. Rebelión en la tienda, Opciones de consumo, opciones de justicia*, Barcelona, Icaria, 1997; A.E. Appleton, *Environmental labelling programmes: Internatinoal trade law implications. International Environmetnal Law and Policy Series*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Law International, 1998; J. Diller, "¿Una conciencia social en el Mercado mundial? Dimensiones laborales de los códigos de conducta, el etiquetado social y las iniciativas de los inversores", *Revista Internacional del Trabajo*, vol.118, n.º.2, 1999, pp.111-145; S. Martínez-Orozco, *Comercio justo, consumo responsable*, Barcelona, Intermón, 2000.

²²⁷ Cf. P.D. Kinder / S. D. Lydenberg / A. L. Domini, *Investing for Good: Making Money While Being Socially Responsible*, New York, Harper Business, 1993; R.B. Hutton / L. D'Antonio / T. Johnsen, "Socially Responsible Investing. Growing Issues and New Opportunities", *Business & Society*, vol. 37, n.º.3, September, 1998, pp.281-305; acerca de los fondos de inversión éticos en España el documento elaborado por el Centro de Estudios Persona, Empresa y Sociedad CEPES, *Observatorio de los fondos de inversión éticos, ecológicos y solidarios en España*, Barcelona, Esade, 2001.

²²⁸ Cf. K. Davenport, "An independent social audit / External Assessment of Levi Strauss" in J.M. Logsdon / D.J. Wood / L.E. Benson (eds.) *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998. The Sloan Foundation Minigrant Project*, Clarkson Centre for Business Ethics, University of Toronto, 2000, pp.101-116; M. Kaptein, *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998; J. Rosthorn, "Business Ethics Auditing - More Than a Stakeholder's Toy", *Journal of Business Ethics*, vol. 27, 2000, pp. 9-19; M. Sillanpää, "The Body Shop Values Report--Towards Integrated Stakeholder Auditing", *Journal of Business Ethics*, op.cit., pp. 1443-1456; S.A. Waddock, "The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social Investing, Reputation, and Responsibility Audits", *Business and Society Review*, vol.105, n.º.3, 2000, pp.323-345; D. García-Marzá, "Auditoría ética", 2001, Manuscrito.

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

stakeholders y sus intereses así como de las respuestas que la empresa puede desarrollar ante ellos. Toda auditoría ética, se base o no en la metodología integral de stakeholders, debe respetar ocho principios, a saber, inclusión de todos los grupos implicados y/o afectados por la empresa; comparabilidad para que sea posible la verificabilidad; integridad por lo que ninguna área de la empresa podrá ser excluida de la valoración; evolución de la auditoría en el tiempo; integración de sistemas por lo que se tendrán en cuenta todos los recursos de la empresa, capital físico, humano social; comunicación de los resultados; verificación externa para el control del proceso; y mejora continua, o lo que es lo mismo, recomendaciones concretas que la orienten²²⁹.

Todos estos mecanismos, tienen como principal objetivo integrar la *responsabilidad moral empresarial* en la empresa en todas y cada una de sus estructuras de toma de decisión interna (DIE) y en ese sentido institucionalizar y generar políticas, estrategias y decisiones empresariales propias de cada empresa que respeten y promuevan los espacios en la empresa donde los valores y normas *morales, empresariales* y *sociales* se entrelazan. Esta tarea no corresponde únicamente a la empresa, como también se ha explicado en este trabajo, las instituciones jurídico-políticas y económicas tienen que promover marcos de actuación desde los que sea posible el desarrollo de esta responsabilidad moral empresarial. Iniciativas que tienen que darse a todos los niveles, nacional, regional y global, y que vienen cobrando relevancia en paralelo al nivel de concienciación que las sociedades van adquiriendo al respecto.

En cada uno de estos tres niveles se pueden encontrar también ejemplos, como los siguientes. En el ámbito nacional, el Copenhague Centre creado en 1998 por el Ministerio de Asuntos Sociales de Dinamarca en 1994 que tiene como principal objetivo promover un marco de responsabilidad social para su sector empresarial y que realiza iniciativas como la investigación de mecanismos y métodos para que sus empresas tengan no sólo el marco para tal actuación responsable, sino también los mecanismos a su alcance²³⁰. En el ámbito regional, se puede hablar del *Libro verde*

²²⁹ Cf. al respecto de estos principios que establecen la calidad de una auditoría ética S. Zadek / P. Pruzan / R. Evans, *Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing, and Reporting*. Earthscan, London, 1997.

²³⁰ La colaboración del gobierno danés con el sector empresarial ha permitido la elaboración de la denominada Carta de Copenhague. Una guía directiva para el informe de *Stakeholders*. Al respecto

Capítulo 6
Hacia un modelo integral de la metodología de stakeholders

para el fomento de un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas que fue presentado por primera vez en Bruselas el 18 de Julio de 2001 y que tiene como principal objetivo iniciar un amplio debate y recabar opiniones sobre la responsabilidad social de las empresas a escala nacional, europeo e internacional para poder establecer un nuevo marco para el fomento de la responsabilidad social de las empresas. En el ámbito global, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas que se ha formalizado en forma de un código de conducta con pretensiones internacionales para las grandes empresas, que incluye los nueve principios conocidos bajo el nombre de Global Compact. Los nueve principios incluyen propuestas sobre derechos humanos, derechos laborales y derechos ecológicos²³¹.

Los mecanismos comentados con respecto a la estructura DIE de las empresas junto con las iniciativas de reflexión y acción para la configuración de marcos jurídico-políticos, económicos y sociales que favorezcan la *responsabilidad moral empresarial* unidos a ejemplos de buenas prácticas empresariales o de resolución de conflictos de acción basados en el diálogo y posterior acuerdo con sus diferentes *stakeholders*²³² permiten orientar acerca del modo en que el modelo *integral de stakeholders* que se ha defendido en esta tesis doctoral podría potenciarse en la práctica diaria.

Copenhagen Center, *The Copenhagen Charter. A managerial guide to Stakeholder reporting*, Denmark, The House of Mandag Morgen, 1999 o también en <http://www.copenhagencentre.org>.

²³¹ Cf. <http://www.unglobalcompact.org>.

²³² Cf. existen dos casos de resolución del conflicto mediante el diálogo y posterior acuerdo de los *Stakeholders* que pueden servir de ilustración. Estos dos casos son el caso de la empresa Nestlé en Latinoramérica y el caso Endesa en Teruel (España). Para el caso de Nestlé, S.A., M.G. Velasquez, *Business Ethics. Concepts and cases*, New Jersey, Prentice Hall, 1982, 3ª ed. 1993, pp.204-312; J.E. post, "Assessing the Nestlé boicot: Corporate accountability and Human Rights", *California Management Review*, Winter, 1985, pp.115-117; A.B. Carroll, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co., 1989, 2ª ed. 1993, pp. 67-69 y 169-170; M. McIntosh / D. Leipziger / K. Jones / G. Coleman, *Corporate Citizenship. Successful strategies for responsible companies*, op.cit., pp.230-231. Para el caso de Endesa en Teruel (España) D. García-Marzá, / C. Ferrete / E. González, "Across-the-border Contamination. The Andorra Power Plant (Teruel): A Business Ethics Case" in *Journal of Business Ethics*, op.cit.; D. García-Marzá (dir.), *El conflicto ecológico de la Central Térmica de Andorra (Teruel) Caso de Ética Empresarial.*, Castellón, Publicaciones Universitat Jaume I, 1998.

CONCLUSIONES

El principal objetivo de esta tesis doctoral era mostrar que la teoría de stakeholders es una metodología potencialmente válida y útil para la comprensión y gestión de la *responsabilidad moral empresarial* a la que apunta la ética empresarial integrativa. A lo largo de esta tesis doctoral se ha confirmado esta hipótesis tras el análisis de dos conceptos claves en la metodología que no estaban desarrollados en la literatura al respecto, a saber, el concepto de *responsabilidad moral empresarial* y el concepto de *stakeholder como participante* del proyecto empresarial. Desde estos presupuestos se ha podido plantear un *modelo integral de stakeholders* capaz de dar razón de la *responsabilidad moral empresarial* y de su aplicación a la praxis empresarial. Con este modelo de la teoría de stakeholders se puede salir de los estrechos marcos del convencionalismo en los que se asientan los modelos revisados a lo largo de este trabajo, pues ahora se ofrece un *punto de vista moral o postconvencional* desde el cual la empresa puede guiar sus decisiones y acciones.

Esta propuesta normativa permite plantear un método de aplicación de las premisas ético-discursivas a la empresa o, lo que es lo mismo, interpretar o adecuar el punto de vista moral o perspectiva postconvencional en la gestión y dirección empresarial. Pero atendiendo siempre a las consecuencias de las acciones y también a los contextos de acción, y sin perder de vista la dimensión o ámbito moral que es universal, incondicional y de autoobligación, como se pudo ver en el primer capítulo.

Esto es, el modelo *integral de stakeholders* se dibuja como un marco desde el cual reflexionar y poder elaborar respuestas de las exigencias morales, éticas y pragmáticas del entorno empresarial, al reunir y combinar los tres usos de la metodología. Así pues, este modelo da satisfacción a demandas de la *ética empresarial integrativa* que apuntaba que la racionalidad empresarial es una combinación de tres tipos de racionalidad: racionalidad: comunicativa, estratégica y teleológica, tal y como se desprenden de la comprensión de la ética empresarial en clave ético-discursiva. Además, este modelo *integral de stakeholders*, donde sus usos o dimensiones descriptivo, estratégico y normativo se combinan estableciendo una perfecta sintonía entre ellos, es capaz de hacer explícita la *co-responsabilidad convencida*

Conclusiones

postconvencional y, también, de diseñar mecanismos y estrategias para su cumplimiento, puesto que puede responder a las preguntas clave de la responsabilidad empresarial: *¿quién es responsable? ¿de qué es responsable? ¿ante quién? ¿en nombre de qué es responsable la empresa?*

En cada uno de los capítulos y apartados se han explicitado las conclusiones a las que iban conduciendo los estudios derivados de las premisas de este trabajo, por lo que ahora se presentarán las conclusiones generales. Éstas se pueden resumir bajo los siguientes epígrafes referidos al método de ética aplicada, al concepto de empresa, a las características de la responsabilidad moral empresarial y, finalmente, a la metodología de stakeholders como modelo integral.

Por lo que respecta al método de ética aplicada a la praxis empresarial, se concluye del enfoque propuesto que éste debe apuntar a un método integrativo donde la racionalidad de la empresa y la racionalidad ética o moral no se entiendan como dos esferas separadas que únicamente se ‘afectan’ de cuando en cuando la una a la otra, sino que son dos espacios que tienen ya, de hecho, un espacio compartido que es el ámbito de la racionalidad empresarial, donde confluyen tres tipos de racionalidad, a saber, teleológica, estratégica y comunicativa. La denominación de integrativa apunta a que el método de los *expertos éticos*, y también el de los principales actores empresariales debería ser el de tratar de sacar a la luz, hacer explícitos y patentes, aquellos criterios que constituyen o podrían erigirse como criterio de validez moral postconvencional en la actuación empresarial. Es decir, las normas que permiten que la empresa goce de la *confianza* y la *credibilidad social*.

En segundo lugar, se ha concluido también que la puesta en marcha de tal procedimiento de explicitación tiene que hacerse siempre en diálogo con los afectados por la actividad empresarial, explicitando los intereses que los diferentes actores o interlocutores tienen en la propia actividad empresarial, escuchando sus voces y entablando diálogos con ellos, solo así se posibilita un conocimiento de los diferentes tipos de normas que rigen la actividad empresarial, a saber, morales, ética y pragmáticas. Estos diálogos o discursos, cuando se trate de la explicitación de las normas morales, tendrán que tener unas condiciones que se acerquen a las condiciones que establece la *situación ideal de habla*, tal y como se desprende de la propuesta ético empresarial dialógica o del marco deontológico de la hermenéutica crítica.

Conclusiones

En este sentido, las empresas deberán crear mecanismos para, por un lado, incluir a todos los afectados por la norma, decisión o acción que tengan la intención o pretensión de llevar a cabo; por otro lado, que cuando se establezcan los diálogos éstos deben realizarse para buscar siempre el entendimiento entre las partes; y, por último, generar relaciones de simetría e igualdad con ellos. Así pues, dos consecuencias se derivan de este planteamiento para la ética empresarial: la primera es que la gestión y reflexión de la empresa debe realizarse siempre atendiendo a los tres niveles de actuación que se dan en la empresa, a saber, nivel micro, meso y macro, que están en plena relación; aunque con una preeminencia del nivel meso por cuanto se está frente a una ética organizacional, con implicaciones en el sistema y en las actuaciones individuales. Y, en segundo lugar, que el carácter de la empresa que se apunta subraya la centralidad de los intereses de las personas en las mismas, por lo que es una perspectiva antropológica la que se reclama también.

En lo referente al concepto de empresa que señala este modelo de ética empresarial integrativo, éste indica que en ella se *debe tener en cuenta*, es decir *escuchar y dirigir*, a todos los grupos de intereses con los cuales se relaciona, pues de ellos depende su credibilidad social y la confianza de la sociedad en la empresa y, en consecuencia, también el largo plazo del proyecto empresarial. El estudio de las diferentes concepciones y propuestas de empresas ha señalado a la metodología o enfoque *de stakeholder* como la que mejor responde a tales premisas, pero teniendo en todo momento presentes las siguientes características que deberá desarrollar la empresa plural o enfoque de stakeholders:

En primer lugar, que la empresa es una institución social o, lo que es lo mismo, una organización cooperativa humana y, por tanto, la configuración de la empresa que se apunta tiene que ser un modelo antropológico donde el sujeto y la persona cobra el puesto central que le corresponde en las organizaciones.

En segundo lugar, que la ‘confianza’ y el ‘capital social’ como la fuente de su generación y reproducción son mecanismos indispensables para una empresa que no sólo se quiera en el mercado trabajando de modo reactivo sino también proactivo y vital, a la altura de la conciencia moral crítica alcanzada en su sociedad. Ambos aspectos se presentan como condiciones *de posibilidad de la empresa*, es decir, de la cooperación de los sujetos en el largo plazo.

Conclusiones

En tercer lugar, el concepto de empresa que permite afrontar y desarrollar estos dos mecanismos es el *concepto plural* que se esconde tras la metodología de *stakeholders*, que se basa en el largo plazo del proyecto empresarial y también en la pluralidad de intereses que trata de *tenerlos en cuenta* de algún modo en su gestión. Es decir, el concepto de empresa que subyace a la metodología de *stakeholders* es aquel en el que confluyen numerosos intereses y desde el que se considera que para lograr la legitimidad de tal proyecto empresarial es necesario *tomar en consideración* todos estos intereses no sólo de modo estratégico o cortoplacista.

En este sentido, si bien el resultado del análisis de las premisas de los usos descriptivo y estratégico de la metodología de *stakeholders* y del concepto de empresa que a ellos subyace ha conducido a la conclusión de que es necesario un enfoque normativo, aún con esa deficiencia teórica de la metodología merece ser reforzada por la capacidad que tiene para desarrollar un modelo de ética empresarial integrativo. Así pues, se ha fortalecido su uso normativo para alcanzar un punto de vista moral que le permita a tal metodología poder crear una voluntad diálogica de intereses y que, por tanto, invista al enfoque de mecanismos con los que enfrentarse a los conflictos que existen entre la empresa y sus diferentes *stakeholders*, así como para definir su *responsabilidad empresarial hacia ellos*, no sólo en términos convencionales sino también postconvencionales.

Esta tarea de explicitar y definir la *responsabilidad moral empresarial* no ha sido abordada por los teóricos de la metodología de *stakeholders*; y sin embargo, es una de las tareas que se derivan como urgentes desde los presupuestos e hipótesis centrales de la propia metodología lo que ha conducido a un estudio profundo en esta tesis doctoral del concepto de *responsabilidad empresarial*, estudio que permite hablar de las siguientes conclusiones:

En primer lugar, la empresa debe ser considerada como un agente moral, es decir, como institución social y sistema socioeconómico y puede ser considerada como un sujeto colectivo donde la responsabilidad de sus individuos no se diluye. Lo que ha permitido diferenciar dos tipos de responsabilidades empresariales, unas individuales y otras colectivas.

En segundo lugar, la existencia en las empresas de una estructura de decisión interna, junto con el conjunto de reglas empresariales para la toma de decisiones frente a

Conclusiones

sus entornos o circunstancias, permite afirmar que la empresa realiza un *ajustamiento* atendiendo a normas de diferente tipo, principalmente, legales, sociales y morales. Un ajustamiento que realiza la empresa dentro de un espacio de libertad propio, delimitado por los marcos económico y legal, dentro del cual cualquier respuesta que dé la empresa será susceptible de valoración moral. En este sentido, la respuesta social que da la empresa no sólo está sujeta a las normas convencionales, sino también a criterios postconvencionales.

En tercer lugar, la clase de responsabilidad empresarial se presenta como un tipo de responsabilidad convencida, es decir, que no sólo atiende al criterio moral postconvencional de actuación sino que también valora y calcula las consecuencias a corto, medio y largo plazo con respecto a su proyecto o fin de la empresa. Un fin que no se puede lograr sin la cooperación entre las diferentes instituciones, por lo que la responsabilidad empresarial se ha propuesto entenderla como co-responsabilidad.

Con la definición de la responsabilidad empresarial como una co-responsabilidad convencida postconvencional se expresa, pues, que la responsabilidad moral de la empresa deberá entenderse en relación con un marco económico, legal y social concreto dentro del cual la empresa tomará sus decisiones y elaborará cursos de acción con respecto a sus tres esferas o ámbitos de responsabilidad, a saber, el económico, el medioambiental y el social.

Finalmente, se puede concluir que el *modelo integral de stakeholders* que aquí se propone corrobora la hipótesis de trabajo planteada que mantiene que el enfoque o teoría de stakeholders constituye una buena metodología para el desarrollo de una ética empresarial integrativa que tiene como marco el procedimentalismo discursivo pero que presta atención también a los momentos consecuencialistas y aristotélicos. Para proponer tal modelo ha sido necesario previamente abordar dos tareas: la primera definir la *responsabilidad moral empresarial* y, la segunda tarea, desde la propuesta ética empresarial integrativa aquí defendida y de sus conceptos básicos de *interlocutor válido* y *poder comunicativo*, fundamentar el uso normativo de la metodología de *stakeholders*.

Así pues, en el último capítulo se ha propuesto un modelo integral de stakeholders donde sus usos descriptivo, estratégico y normativo, aunque distintos, están en plena interrelación. De estas premisas se puede concluir que una empresa que

Conclusiones

admite la *responsabilidad moral* que tiene en cada una de las acciones y decisiones que emprende puede tomar este modelo integral que implica tres dimensiones que se corresponden con tres usos de la metodología, pero que aquí se proponen *integradas*:

a) Un uso descriptivo del modelo, en el cual la empresa identifica y clasifica a sus stakeholders atendiendo a los atributos que tienen: poder estratégico y comunicativo, legitimidad de sus intereses (intereses universalizables), urgencia del tema y capacidad para poder defender sus propios intereses de modo directo o indirecto por medio de representantes. El proceso de identificación de tales grupos se realizará ya mediante diálogo y comunicación con los mismos, pues se entiende que el *stakeholder* es no sólo un *influyente* o *reclamante* sino, como se derivaba de la *personalismo procedimental* y *dialógico*, que el stakeholder es además un participante en diálogos prácticos a través de los cuales *alcanza* un reconocimiento con los otros y *unas reglas comunes y consensuadas* que les rigen. En este sentido la *intersubjetividad* entre los diferentes *stakeholders* se establece ya desde la propia descripción y clasificación de los mismos.

Esta identificación y clasificación permitirá a la empresa entrar en la valoración de las estrategias a seguir, tema que introduce el segundo uso de la metodología.

b) El uso estratégico bajo el modelo integral de stakeholders queda referido al concepto de *co-responsabilidad convencida postconvencional*, es decir, las estrategias que adopte la empresa con respecto a sus relaciones con los stakeholders tendrán en primer lugar buscar generar relaciones de colaboración con los mismos o al menos de implicación. Tratando de buscar aquellas relaciones en las que convergen razones instrumentales y normativas para la gestión de la empresa siguiendo la metodología de *stakeholders*.

c) El uso normativo, se basa de modo genérico, en las razones morales que existen para dirigir la empresa bajo el modelo de stakeholders, es decir, por el valor intrínseco o legitimidad que tienen determinados stakeholders. Así pues en este sentido, ante el debate planteado entre las versiones instrumentales y normativas que se reseñó en el capítulo cuarto, cabe mediar señalando que bajo el *modelo integral de stakeholders* que aquí se ha alcanzado, el uso normativo del enfoque de stakeholders no contempla a los stakeholders como *medios* para conseguir la maximización de los intereses de los accionistas, más bien considera que ciertos intereses de los *stakeholders*

Conclusiones

poseen legitimidad moral y frente a ellos la empresa tiene una responsabilidad moral que se define en términos de *co-responsabilidad convencida postconvencional* y se sustenta en los presupuestos de una ética empresarial integrativa.

En definitiva, con este modelo *integral de stakeholders* se puede pensar, y también poner en práctica en el nivel *meso* de las empresas, métodos de gestión que permitan a la empresa como agente moral dirigir la *responsabilidad moral que tiene*. Este modelo no pretende ser más que una reflexión acerca de una forma plausible de poder gestionar teórica y prácticamente tal responsabilidad moral empresarial; en definitiva, un modelo que pretende ayudar a disminuir la distancia entre los discursos y los actos, entre las declaraciones y las prácticas empresariales en materia de responsabilidad moral postconvencional.

BIBLIOGRAFÍA

- Agle, B.R. / R.K. Mitchell / J.A. Sonnenfeld, "A report on stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO Values" in J.M. Logsdon / D.J. Wood / L.E. Benson (eds.), *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998. The Sloan Foundation Minigrant Project*, Clarkson Centre for Business Ethics: University of Toronto, 2000, pp.39-54
- Aguirre Oraa, J.M., "Responsabilidad" en M. Moreno Villa, *Diccionario de pensamiento contemporáneo*, Madrid, San Pablo, 1997, pp.1044-1050
- Albert, M., *Capitalismo contra capitalismo*, Barcelona, Paidós, 1991, 2ª.ed. 1993
- Alexy, R., *Theorie der juristischen Argumentation. Die Theorie des rationalen Diskurses als Theorie der juristischen Begründung*, Frankfurt, Suhrkamp, 1978, reimpr. 1983
- Alexy, R., "A theory of practical discourse" in S. Benhabib / F. Dallmayr (eds.), *The communicative ethics controversy*, Cambridge, The MIT Press, 1995, pp.151-190
- Alkhafaji, A.F., *A Stakeholder approach to corporate governance. Managing in a Dynamic Environment*, London, Quorum Books, 1989
- Allison, G., *Essence of Decision*, Boston, Little Brown, 1971
- Almond, B., *Introducing applied ethics*, Oxford UK/Cambridge USA, Blackwell, 1995
- Álvarez de Mon, S., *La empresa humanista y competitiva. La persona, socio de la organización: participación, identidad y pertenencia*, Bilbao, Deusto, 1998
- Ambler, T. / A.Wilson, "Problems of Stakeholder Theory, *Business Ethics: A European Review*, 1995, pp.30-35
- Amnesty International On-line, "Colombia: British Petroleum risks fuelling human rights crisis through military training" in <http://www.amnesty.org>
- Amorós, C., *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad*, Madrid, Cátedra, 1998
- Anderson, J.W.Jr., *Corporate Social Responsibility. Guidelines for top management*, New York, Quorum Books, 1989
- Andriof, J. / M. McIntosh (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, London, Greenleaf Publishing, 2001

Bibliografía

- Apel, K.O. / A. Cortina / J. de Zan / D. Michelini (eds.), *Ética comunicativa y democracia*, Barcelona, Crítica, 1991
- Apel, K.O., *La transformación de la filosofía I. Análisis del lenguaje, semiótica y hermenéutica*, Madrid, Taurus, 1985
- Apel, K.O., *La transformación de la filosofía II. El a priori de la comunidad de comunicación*, Madrid, Taurus, 1985
- Apel, K.O., *Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral*, Suhrkamp, Francfort del Meno, 1988
- Apel, K.O., “Una ètica de la co-responsabilitat per Europa i el món” en A. Castiñeira (ed.), *Europa a la fi del segle XX*, Barcelona, Acta, 1990, pp.101-120
- Apel, K.O., “La problemàtica que planteja una macroètica universalita de coresponsabilitat” en A. Castiñeira (ed.), *Europa ala fi del segle XX*, Barcelona, Acta, 1990, pp.121-148
- Apel, K.O., *Teoría de la verdad y ética del discurso*, Barcelona, Paidós, ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona, 1991, 5ª reimpr. 1995
- Apel, K.O., “Diskursethik als Ethik der Mitverantwortung für kollektive Aktivitäten” en M. Grossheim / H.-J. Waschkies (eds.), *Rehabilitierung des Subjektiven. Festschrift für Hermann Schmitz*, Bouvier, Bonn, 1993
- Appleton, A.E., *Environmental labelling programmes: International trade law implications. International Environmental Law and Policy Series*, Dordrecht / Boston / London, Kluwer Law International, 1998
- Aramayo, R.R., “Los confines Éticos de la responsabilidad” en M. Cruz / R.R. Aramayo (coords.): *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, Madrid, Trotta, 1999, pp.27-46
- Aranguren, J.L.L., *Ética*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1958, reimpr. 1997
- Aranguren, J.L.L., *Propuestas morales*, Madrid, Técno, 1983, 2ª ed. 1986
- Argandoña, A. (ed), *La dimensión ética de las instituciones y mercados financieros*, Madrid, Fundación BBV, 1995
- Argandoña, A. / A. Cortina, et.al., *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Madrid, Visor, 1997
- Argandoña, A., “¿Qué es lo que diferencia a una empresa ética?” en A. Argandoña / A. Cortina Orts et.al., *Ética y empresa: Una visión multidisciplinar*, Madrid, Visor, 1997, pp.167-182
- Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1981

Bibliografía

- Aubenque, P., *La prudencia en Aristóteles*, Barcelona, Crítica, 1999
- Audi, R., "Responsible Action and Virtuous Character" in *Ethics. An International Journal of Social, Political, and Legal Philosophy*, (Special: Symposium on moral responsibility, vol.101, n°.2 January, 1991, pp.304-321
- Austin, J.L.L., *Ensayos Filosóficos*, Madrid, Alianza, 1989
- Badaracco, Jr. J.L. / R.R. Ellsworth, *Leadership and the quest for integrity*, Boston, Harvard Business School Press, 1988.
- Badaracco, Jr. J.L., *Defining Moments: When managers Must Choose between Right and Right*, Boston, Harvard Business School Publishing, 1997
- Barber, W.J., *Historia del pensamiento económico*, Madrid, Alianza Universidad, 1967, 5ª ed. 1974
- Beauchamp, T.L. / N.E. Bowie (eds.), *Ethical theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979, 4ª ed. 1993
- Becker, L.C. / C.B. Becker (eds.), *Encyclopaedia of Ethics*, New York, Garland Publishing, 1992
- Benhabib, S. / D. Cornello, *Teoría feminista y Teoría Crítica*, Valencia, ed. Alfons el Magnànim, 1990
- Benhabib, S. / F. Dallmayr (eds.), *The communicative ethics controversy*, Cambridge, The MIT Press, 1995
- Benhabib, S., "El otro generalizado y el otro concreto. La controversia Kohlberg – Gilligan y la teoría feminista" en S. Benhabib, / D. Cornello, *Teoría feminista y Teoría Crítica*, Valencia, ed. Alfons el Magnànim, 1990, pp. 11-149
- Berman, S.L. / A.C.Wicks / S. Khota / T.M. Jones, "Does Stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance?" in *Academy of Management Review*, vol. 42, n°5, 1999, pp.488-506
- Bermudo, J.M., *Eficacia y justicia. Posibilidad de un utilitarismo moral*, Barcelona, Horsori, 1992
- Berrien, F.K., *General and Social Systems*, New Brunswick, n°.J., Rutgers University Press, 1968.
- Blair, J.D. / G.T. Savage / C.J. Whitehead, "A Strategic Approach for Negotiating with Hospital Stakeholders", *Health Care Management Review*, vol.14, n°1, 1989, pp.13-23
- Blair, J.D. / T.T. Rock / T.M. Rotarius / M.D. Fottler / G.C. Bosse / J.M. Driskill, "The problematic fit of diagnosis and strategy for medial group stakeholders -

Bibliografía

- Including IDS/Ns”, *Health Care Management Review*, vol. 21, nº 1, 1996, pp. 7-28
- Boatright, J.R., *Ethics and the conduct of Business*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1993, 2ª ed. 1997
- Boatright, J.R., “Contractors as Stakeholders: reconciling Stakeholder Theory with the Nexus of Contracts Firm”, *Conference on Measuring and Managing Ethical Risk: How Investing in Ethics Adds Value*, University of Notre Dame, September, 1999, forthcoming
- Boatright, J.R., “Contract Theory and Business Ethics: A Review of Ties that bind”, *Business and Society Review*, vol.105, nº 4, 2000, pp.452-466
- Bok, S., *Common Values*. Missouri, University of Missouri Press, 1995
- Bonete Perales, E., *Aranguren: la ética entre la religión y la política*, Madrid, Tecnos, 1989
- Boulding, K.E., “Toward A General Theory of Growth”, *General Systems Yearbook*, vol. I, 1965, pp.66-75
- Bourdieu, P., “The forms of capital” in J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood, 1985
- Bourdieu, P., “El capital social. Apuntes provisionales” en F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, 94/95, 2001, pp.83-87
- Bowen, H.R., *Social responsibilities of the Businessman*, New York, Harper&Row, 1953
- Bowen, M.G. / F.C. Power, “The Moral Manager: Communicative Ethics and the Exxon Valdez Disaster”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 3, nº2, 1993, pp. 97-115
- Bowie, N.E. / R.E. Freeman (ed.) *Ethics and Agency Theory. An introduction*, Oxford, Oxford University Press, 1992
- Bowie, N.E. / R.F. Duska, *Business ethics*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1982, 2ª ed.1990
- Bowie, N.E. / P. Valer, “Some arguments for Universal Moral Standards” in G. Enderle (ed.), *International Business Ethics: Challenges and Approaches*, Notre Dame, University of Notre Dame, 1999, pp.160-173
- Bowie, N.E., "The Moral Obligations of Multinational Corporations" in S. Luper-Foy (ed.) *Problems of International Justice*, Boulder, Co., Westview Press, 1988, pp. 97-113
- Bowie, N.E., “Empowering People as an End for Business” in G. Enderle / B. Almond / A. Argandoña (eds.), *People in corporations. Ethical Responsibilities and*

Bibliografía

- Corporate Effectiveness*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1990, pp. 105-112
- Bowie, N.E., "New directions in corporate social responsibility", *Business Horizons*, July-August, 1991, pp. 56-65
- Bowie, N.E., "The Firm as a moral community" in R.M. Coughlin (ed.), *Morality, Rationality, and efficiency: New Perspectives on Socio-economics*, Armonk, New York, M.E. Sharpe Inc., 1991, pp.169-183.
- Bowie, N.E., "Does It Pay to bluff in Business?" in T.L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979, 4ª ed. 1993, pp. 460-462
- Bowie, N.E., "A Kantian theory of the meaningful of work", *Journal of Business Ethics*, vol.17, nº. 9-10, 1998, pp.1083-1092
- Bowie, N.E., "A Kantian theory of capitalism", *Business Ethics Quarterly*, Special nº 1, 1998, pp. 37-60
- Bowie, N.E., *Business Ethics. A Kantian perspective*, Oxford, Blackwell Publishers, 1999
- Bowie, N.E., "Business ethics, philosophy and the next 25 years", *Business Ethics Quarterly*, vol.10, nº 1, 2000, pp. 7-20
- BP Amoco On-line, <http://www.bpamoco.com>
- Brady, R.A., *Business as a System of Power*, New York, Columbia University Press, 1943
- Brown, M.T., *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Barcelona, Paidós, 1992
- Brown, M.T., *The ethical process. An approach to controversial issues*, New Jersey, Prentice Hall, 1996, 2ª ed.1999
- Brummer, J.J., *Corporate responsibility and legitimacy. An Interdisciplinary Analysis*, New York, Greenwood Press, 1991
- Buckley, A., *The Essence of Business Ethics*, New York, Prentice-Hall, 1995
- Bueno Campos, E., *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Madrid, Pirámide, 1993
- Bueno Campos, E., *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, Madrid, Pirámide, 1991
- Cabedo, S., "Aportaciones a la filosofía del diálogo", *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, Universitat Jaume I, nº1. 1997, pp.11-22

Bibliografía

- Cabedo, S., “La tradición antropológica en el pensamiento europeo”, *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, Universitat Jaume I, nº3, 1992, pp. 15-25
- Calton, J.M., “Book reviews. *Ties that bind: A social Contracts approach to Business Ethics* by T. Donaldson / T.W. Dunfee”, *Business & Society*, vol.40, n. 2, 2001, p.224
- Camps, V. (ed.), *Concepciones de la ética*, Madrid, Trotta, 1992
- Camps, V. (ed.), *Historia de la Ética., De los griegos al Renacimiento*. Vol. I, Barcelona, Crítica, 1988
- Camps, V. (ed.), *Historia de la Ética. La ética moderna*, Vol. II, Barcelona, Crítica, 1992
- Camps, V. (ed.), *Historia de la Ética. La ética contemporánea*, Vol. III, Barcelona, Crítica, 2000
- Camps, V. / S. Giner, *El interés común*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1992
- Camps, V. / S. Giner, *Manual de civismo*, Barcelona, Ariel, 1998
- Camps, V., *Pragmática del lenguaje y filosofía analítica*, Barcelona, Península, 1976
- Camps, V., *Ética, Retórica, Política*, Madrid, Alianza, 1988
- Camps, V., *Virtudes Públicas*, Madrid, Colección Austral, Espasa Calpe, 1990, 2ªed. 1993
- Camps, V., “Comunicación, democracia y conflicto” en K.O. Apel / J. de Zan / D. Michelini (eds.) *Ética comunicativa y democracia*, Barcelona, Crítica, 1991, pp.241-256
- Camps, V., “Por la solidaridad hacia la justicia” en C. Thiebaut, (ed.), *La herencia ética de la Ilustración*, Barcelona, Crítica, 1991, pp.137-152
- Camps, V., *El siglo de las mujeres*, Madrid, Cátedra, 1998
- Camps, V., “Derechos de la mujer y derechos universales” en J. Rubio-Carracedo / J. M. Rosales / M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, pp. 137-148
- Carroll, A.B. (ed.), *Managing corporate social responsibility*, Boston/Toronto, Little, Brown and Company, 1977
- Carroll, A.B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4, nº4, 1979, pp. 497-505

Bibliografía

- Carroll, A.B., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co., 1989, 2 ed., 1993
- Carroll, A.B., "The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August, 1991, pp. 39-48
- Carroll, A.B., "Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary", *Business & Society*, vol. 33, 1994, 5-29
- Carroll, A.B., "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, n° 100/101, 1998, pp. 1-7
- Carroll, A.B., "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, vol. 38. n°. 3, September, 1999, pp.268-295
- Carson, Cf. T., "Freidman's Theory of Corporate Social Responsibility", *Business and Professional Ethics Journal*, vol.12, n°1, pp.3-32
- Castiñeira, A. (ed.), *Europa a la fi del segle XX*, Barcelona, Acta, 1990
- Castiñeira, A., "Los procesos de decisión de los directivos. El componente ético" en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp. 123-142
- Cavanagh, G.F. / A.F. McGovern, *Ethical dilemmas in the modern corporation*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988
- Cavanagh, G.F., *American Business Values with International Perspectives*, London, Prentice-Hall International, 1976, 4ª ed. 1998
- Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *CRIC. Rebelión en la tienda, Opciones de consumo, opciones de justicia*, Barcelona, Icaria, 1997
- CEPES, *Observatorio de los fondos de inversión éticos, ecológicos y solidarios en España*, Barcelona, Esade, 2001
- Chakraborty, S.K. / S.R. Chatterjee (eds.), *Applied ethics in management. Towards new perspectives*, Heidelberg/Berlin, Springer, 1999
- Chandel, A.D., *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Ministerio de Trabajo, Madrid, 1987
- Charter, M. / M.J. Polonsky (eds.), *Greener Marketing. A Global perspective on Greening Marketing Practice*, Greenleaf Publishing, 1999
- Child, J.W. / A.M. Marcoux, "Freeman and Evan: Stakeholder theory in the original position", *Business Ethics Quarterly*, vol.9, Issue 2, 1999, pp.207-223

Bibliografía

- Ciulla, J.B., "On the demand for Meaningful Work" in G. Enderle / B. Almond / A. Argandoña (eds.), *People in corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, 1990, pp.113-118
- Ciulla, J.B., *Ethics, the heart of leadership*, Westport, Conn.: Praeger, 1998
- Clarkson, M.B.E., "Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich, Conn., JAI Press, vol.12, 1991, pp. 331-358
- Clarkson, M.B.E. / M.C. Deck, "Applying the stakeholder management to the analysis and evaluation of corporate codes" in D.C. Ludwig (ed.) *Business and society in a changing world order*, New York, Mellon Press, 1993, pp. 55-76
- Clarkson, M.B.E., "A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *The Academy Management Review*, Vol, 20, nº.1, 1995, pp. 92-117
- Clarkson, M.B.E., *The corporation and its Stakeholders: classic and contemporary readings*, Toronto, University of Toronto Press, 1998
- Coase, R., "La Naturaleza de la empresa" en L. Putterman (ed): *La Naturaleza económica de la empresa.*, Madrid, Alianza Económica, 1994, pp. 93-110
- Colby, A. / L. Kohlberg / B. Speicher / A. Hewer / D. Candee / J. Gibbs / C. Power, *The measurement of Moral Judgment. vol.I Theoretical foundations and research validation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987, reimpr.1990
- Coleman, J.S., "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, nº.94, 1988, pp.95-120
- Coleman, J.S., "The creation and destruction of social capital: implications for the law", *Journal of law, ethics & public policy*, vol.3, 1988, pp.375-404
- Coleman, J.S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press, 1990
- Collins, D. /D. Nigh (eds.), *Proceedings of the Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, Vienna, Austria, 1995
- Colomer, J.M., *El utilitarismo. Una teoría de la elección racional*, Barcelona, Montesinos, 1987
- Comito, V., *La empresa*, Barcelona, Oikos-tau, 1989
- Committee for Economic Development, *Social responsibilities of business corporations*, New York, Author, 1971
- Conill, J., *El enigma del animal fantástico*, Madrid, Tecnos, 1991

Bibliografía

- Conill, J., “Ética económica”, *Diálogo filosófico*, nº 26, 1993, pp. 63-74
- Conill, J., “Ética del capitalismo”, *Claves de la razón práctica*, nº 30, 1993, pp.25-35
- Conill, J., “Las relaciones banca-cliente” en A. Argandoña (ed), *La dimensión ética de las instituciones y mercados financieros*, Madrid, Fundación BBV, 1995, pp.67-94
- Conill, J., “De Adam Smith al ‘Imperialismo económico’”, *Claves de razón práctica*, nº 66, Octubre, 1996, pp.52-56
- Conill, J., *El poder de la mentira. Nietzsche y la política de la transvaloración*, Madrid, Tecnos, 1997
- Conill, J., “Reconfiguración ética del mundo laboral” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.187-228
- Conill, J., “Sobre la libertad: insuficiencias del individualismo” en E. Casaban i Moya (ed.), *Actes del XIIè Congrés Valencià de Filosofia*, València, 1998, pp.213-223
- Conill, J., “Concepciones de la experiencia”, *Diálogo filosófico*, vol.41, 1998, pp. 148-170
- Conill, J., “Guerra económica y comunidad internacional”, *Sistema*, nº149, 1999, pp.99-110
- Conill, J., “Mercado y justicia: Un reto para la ética económica contemporánea” en J. Rubio-Carracedo / J. M. Rosales / M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, pp.247-257
- Copenhagen Center, *The Copenhagen Charter. A managerial guide to stakeholder reporting*, Denmark, The House of Mandag Morgen, 1999
- Corbetta, G., “Shareholders” in B. Harvey (ed.), *Business Ethics. A European Approach*, New York, Prentice-Hall, 1994, pp. 98-102
- Cortina, A. (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997
- Cortina, A. / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994
- Cortina, A. / J. Escamez / E. Pérez-Delgado/ V. Mestre Escrivá, *Un mundo de valores*, Valencia, Generalitat Valenciana, 1996
- Cortina, A., *Razón comunicativa y responsabilidad solidaria*, Salamanca, Sígueme, 1985
- Cortina, A., *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Trotta, 1986, 3ª ed. 1992

Bibliografía

- Cortina, A., “Estudio preliminar” en I. Kant, *La metafísica de las costumbres* (Estudio preliminar de Adela Cortina Orts. Traducción y notas de Adela Cortina Orts y Jesús Conill Sancho), Madrid, Tecnos, 1989, pp.xv- xci
- Cortina, A., *Ética sin moral*, Madrid, Tecnos, 1990, 2ª ed. 1992
- Cortina, A., “El formalismo en la ética y la ética formal de bienes” en J. Muguerza / F. Quesada / R.Rodríguez Aramayo (eds.), *Ética día tras día. Homenaje al profesor Aranguren en su ochenta cumpleaños*, Madrid, Trotta, 1991, 105-121
- Cortina, A., “Ética comunicativa” en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, Madrid, Trotta, 1992, pp. 177-200
- Cortina, A., *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 1993
- Cortina, A., *Crítica y utopía: la Escuela de Francfort.*, Madrid, Ediciones Pedagógicas, 1994
- Cortina, A., *La Ética de la Sociedad Civil.*, Madrid, Anaya, 1994
- Cortina, A., “The General Public as the Locus of ethics in Modern Society” in P.Ulrich / Ch. Sarasin (eds.), *Facing public interest. The ethical challenge to business policy and corporate communications*, Dordrecht / Boston / London, Kluwer Academic Publishers, 1995 pp. 43-58
- Cortina, A., *Ética civil y religión*, Madrid, PPC, 1995
- Cortina, A., *El quehacer ético. Guía para la educación moral*, Madrid, Aula XXI Santillana, 1996
- Cortina, A., *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*, Madrid, Alianza, 1997
- Cortina, A., “Presupuestos éticos del quehacer empresarial” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.13-36
- Cortina, A., “El estatuto de la ética aplicada”, *Isegoría*, vol. 13, 1996, pp. 119-134
- Cortina, A., “Ciudadanía económica” en A. Guerra / M. Soares / M. Ricard y otros, *Una nueva política social y económica para Europa*, Madrid, Sistema, 1997, pp.31-53
- Cortina, A., *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*, Madrid, Taurus, 1998
- Cortina, A., “Sobre Ética, Empresa y Estado de Bienestar” en A. Duato / A. Albarrán (eds.), *La empresa ante la crisis del Estado de Bienestar*, Madrid, Miraguano, 1999, pp.21-50

Bibliografía

- Cortina, A., "La ética discursiva" en V, Camps (ed.): *Historia de la Ética. La ética contemporánea*, Vol.III, Barcelona, Crítica, 2000, pp. 533-581
- Coughlin, R.M. (ed.), *Morality, Rationality, and efficiency: New Perspectives on Socio-economics*, Armonk, New York, M.E. Sharpe Inc., 1991
- Cruz, M. / R.R. Aramayo (coords.), *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, Madrid, Trotta, 1999
- Cruz, M., *Hacerse cargo. Sobre responsabilidad e identidad personal*, Barcelona, Paidós, 1999
- Curtler, H. (ed.), *Shame, responsibility and the corporation*, Haven, New York, 1986
- Cyert, R.M. / J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*. Cambridge, Mass. Backwell Business, 1963, 2ªed. 3ª reimpr.1996
- Dare, T., "Challenges to applied ethics" in VV.AA. *Encyclopedia of Applied Ethics*, vol.1, 1998, pp.183-190
- Dasgupta, P., "Trust as a commodity" in D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell Ltd., 1988, p. 49-72
- Davenport, K., "An independent social audit / External Assessment of Levi Strauss" in J.M. Logsdon / D.J. Wood / L.E. Benson (eds.) *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998. The Sloan Foundation Minigrant Project*, Clarkson Centre for Business Ethics, University of Toronto, 2000, pp. 101-116
- Davenport, K., "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying measures for assessing it", *Business and Society*, vol. 39, nº. 2, 2000, pp. 210-219
- Davidson, D., "Acciones, razones y causas" en A.R. White (ed.), *La filosofía de la acción*, México, Fondo de Cultura Económica, 1976, pp.116-138
- Davis, K. / R.L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, London, MacGraw-Hill, 1966, 3ªed.1975
- Davis, K. "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, vol. 16, 1973, 312-322 [A.B. Carroll (ed.), *Managing corporate social responsibility*, Boston/Toronto, Little, Brown and Company, 1977, pp.35-45]
- Davis, K., "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, vol. 2, 1960, pp.70-76
- Davis, K., "Five propositions for social responsibility" in A.B. Carroll (ed.), *Managing corporate social responsibility*, Boston/Toronto, Little, Brown and Company, 1977, pp. 46-51

Bibliografía

- De Geer, H., "Business Ethics at the Stockholm School of Economics" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp.17-24
- De George, R.T., *Business Ethics*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982, 4ª ed. 1995
- De George, R.T., *Business Ethics*, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982, 5ª ed. 1999
- De George, R.T., "Corporations and morality" in H. Curtler (ed.), *Shame, responsibility and the corporation*, Haven, New York, 1986, pp. 57-76
- De George, R.T., "The status of Business Ethics: past and future", *Journal of Business Ethics*, vol.6, 1987, pp.201-211
- De George, R.T., *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, New York, 1993
- Dierkes, M., "Corporate Social Reporting and Performance in Germany", *International and Comparative Corporation and Society Research*, Greenwich, CT, London, JAI Press, 1990, pp. 227-265
- Dill, W.R., "Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in kibitzen's world", *Long Range Planning*, 1975
- Diller, J., "¿Una conciencia social en el Mercado mundial? Dimensiones laborales de los códigos de conducta, el etiquetado social y las iniciativas de los inversores", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 118, n.º 2, 1999, pp.111-145
- Dobson, J., "Defending the Stockholder Model: A Comment on Hasnas, and on Dunfee's MOM", *Business Ethics Quarterly*, vol.9, nº2, 1999, pp.337-347
- Donaldson, J., *Business Ethics – A European Casebook*, London, Academic Press, 1992
- Donaldson, T. / A. Gini, *Case studies in business ethics*, New Jersey, Prentice Hall, 1984, 4ªed. 1996
- Donaldson, T. / L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.", *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp. 65-91
- Donaldson, T. / P. H. Werhane, *Ethical Issues in Business. A philosophical approach*, New Jersey, Prentice Hall, 1979, 3ª ed. 1988
- Donaldson, T. / P. H. Werhane, *Ethical Issues in Business. A philosophical approach*, New Jersey, Prentice Hall, 1979, 5ª ed. 1996

Bibliografía

- Donaldson, T. / T.W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, vol. 19, 1994, pp. 252-284
- Donaldson, T. / T.W. Dunfee, "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics", *Economics and Philosophy*, vol. 11, 1995, pp. 85-112
- Donaldson, T. / T.W. Dunfee, *Ties that Bind. A social contract Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, 1999
- Donaldson, T. / T.W. Dunfee, "Précis for: Ties that bind", *Business and Society Review*, vol.105, n° 4, 2000, pp.436-443
- Donaldson, T. / T.W. Dunfee, "Securing the Ties that Bind: A response to commentators", *Business and Society Review*, vol.105, n° 4, 2000, pp.480-492
- Donaldson, T., *Corporations and morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982
- Donaldson, T., "Personalizing Corporate Ontology, The French Way" in H. Curtler (ed.), *Shame, Responsibility and the Corporation*, Haven, New York, 1986, pp. 99-111
- Donaldson, T., *The Ethics of International Business*, New York, Oxford University Press, 1989
- Donaldson, T., "Rights in the Global Market" in R.E. Freeman (ed.), *Business Ethics. The State of the art*, Oxford, Oxford University Press, 1991, pp.139-162.
- Donaldson, T., "The language of International Corporate Ethics", *Business Ethics Quarterly*, vol.2, n°. 3, 1992, pp. 271-281
- Donaldson, T., "When integration fails: the logic of prescription and description in Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n°. 2, 1994, pp.157-169
- Donaldson, T., "Moral minimums for multinationals" in T. Donaldson / P.H. Werhane, *Ethical Issues in Business. A philosophical approach*, New Jersey, Prentice Hall, 1979, 5ª ed. 1996, pp.95-110
- Drucker, P.F., "Meaningful Work", *Executive Excellence*, November, 1999, p. 5
- Drucker, P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, New York, Harper Collins, 1999
- Drummond, J. / B. Bain (eds.), *Managing Business Ethics. A reader on Business Ethics for Managers and Students*, Oxford, Butterworth Hinemann, 1994, reimpr.1996.
- Duato, A. / A. Albarrán (eds.), *La empresa ante la crisis del Estado de Bienestar*, Madrid, Miraguano, 1999

Bibliografía

- Dunfee, T.W. / T. Donaldson, "Contractarian Business Ethics: Current Status and Next Steps", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, n° 2, 1995, pp. 173-186
- Dunfee, T.W., "Business ethics and extant social contracts", *Business Ethics Quarterly*, vol.1, n.1, 1991, pp.23-51
- Dunfee, T.W. / Y. Nagayasu (eds.), *Business Ethics: Japan and the Global Economy*, Dordrecht / Boston / London, Kluwer Academic Publishers, 1998
- Duska, R.F., "Why be a loyal Agent? A systematic Ethical Analysis" in N.E. Bowie / R.E. Freeman (ed.) *Ethics and Agency Theory. An introduction*, Oxford, Oxford University Press, 1992, pp. 143-168
- Duska, R.F., "Wistleblowing and Employee loyalty" in T.L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979, 4ª ed. 1993, pp. 312-316
- Edel, A./ E. Flower / F.W. O'Connor, *Critique of Applied Ethics. Reflections and Recommendations*, Philadelphia, Temple University Press, 1994
- Enderle, G. (ed.), *International Business Ethics: Challenges and Approaches*, Notre Dame, University of Notre Dame, 1999
- Enderle, G. / B. Almond / A. Argandoña (eds.), *People in corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1990
- Enderle, G. / L.A. Tavis, "A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1988, pp. 1129-1144
- Enderle, G., "¿Qué es la Ética Económica?", *Economía.*, vol. XVI, n° 31, Junio 1993, pp.91-111
- Enderle, G., "Verteilung" in G. Enderle / K. Homann / M. Honecker / W. Kerber / H. Steinmann (Hg.) *Lexikon der Wirtschaftsethik*, Herder, Freiburg, 1993, pp.1227-1236
- Enderle, G., "A comparison of Business Ethics in North America and Europe", *Business Ethics. A European Review*, vol.5, n° 1, 1996, pp. 33-46
- Enderle, G., "Business and Corporate Ethics in the USA: Philosophy and Practice" in B. Nino Kumar / H. Steinmann (eds.), *Ethics in International Management*, Walter de Gruyter, New York, 1998, pp. 367-400
- Enderle, G., "What is Business Ethics?" in T.W. Dunfee / Y. Nagayasu (eds.), *Business Ethics: Japan and the Global Economy*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London, 1998, pp. 133-150
- Enderle, G., "A conceptual framework for business ethics", Forthcoming, 1999

Bibliografía

- Enderle, G., “A Conceptual Framework for Business Ethics in the Global Context”, *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, 19-23, July, Sao Paulo, Brazil, 2000
- Enderle, G., “Global Competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises”, 14th EBEN Conference, Valencia, 2001, Forthcoming
- Enderle, G., “Integrating the Ethical Dimension into the Analytical Framework for the Reform of State-Owned Enterprises in China’s Socialist Market Economy: A Proposal”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, 2001, pp.261-275
- Epstein, E.M., “Dimensions of Corporate Power (1)”, *California Management Review*, vol. 16, nº 2, 1973, pp.9-23
- Epstein, E.M., “Dimensions of corporate power, (2)”, *California Management Review*, vol.16, nº4, 1973, pp.32-47
- Epstein, E.M., “The Corporate Social Policy Process and the Process of Corporate Governance”, *American Business Law Journal*, vol. XXV, nº. 3, 1987, pp. 361-383
- Epstein, E.M., “The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness”, *California Management Review*, vol. XXIX, nº. 3, Spring, 1987, pp. 99-114
- Epstein, E.M., “Business Ethics and Corporate Social Policy”, *Business & Society* , March, vol. 37, nº. 1, 1998, pp. 7-39
- Etzioni, A., *Modern organization*, Englewood Cliffs, 1964
- Etzioni, A., “A Communitarian Note on Stakeholder Theory”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, nº 4, 1998, pp.679-691
- Etzioni, A., *La nueva regla de oro. Comunidad y moralidad en una sociedad democrática*, Barcelona, Paidós, 1999
- Evan, W.M. / R.E. Freeman, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” in T. L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979, 4ª ed. 1993, pp. 75-84
- Fernández Buey, F. / X. Alegre / M. Vázquez Montalbán / L. De Sebastián / A. Comín / I. De Senillosa / J. I. González Faus, *¿Mundialización o conquista?*, Santander, Sal Terrae, 1999
- Fernández Fernández, J.L., *Ética para empresarios y directivos*, Madrid, ESIC, 1994
- Ferrete, C., “La eco-tecnología y la ciencia ecológica como alternativas. Una larga historia de olvidos”, *Laguna. Revista de Filosofía*, número extraordinario, 1999, pp.303-312

Bibliografía

- Finkel, L., *La organización social del trabajo*, Madrid, Pirámide, 1994
- Fischer, J.M. / M.S.J. Ravizza, *Responsibility and control. A theory of Moral Responsibility*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000
- Fitch, H.G., "Achieving corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 1, 1976, pp. 38-46
- Fox, R.M. / J.P. De Marco, *Moral reasoning: a philosophic approach to applied ethics*, Chicago, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1990
- Francés, P., "Introducción" en D. Gauthier, *Egoísmo, moralidad y sociedad liberal*, Barcelona, Paidós I.C.E. / U.A.B., 1998, pp.9-33
- Frederick, R.E. (ed.), *A companion to business ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1999
- Frederick, W.C. / K. Davis / J.E. Post, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, New York, McGraw Hill, 1988
- Frederick, W.C. / Weber, J., "The values of corporate managers and their critics: an empirical description and normative implications", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich CT, Jai Pres, vol. 9, 1987, pp. 131-152
- Frederick, W.C., "The growing concern over business responsibility" in *California Management Review*, vol. 2, 1960, pp.54-61
- Frederick, W.C., "From CSR1 to CSR2: The maturing of Business & Society thought" *Business and Society*, (published as a classic paper) vol. 33, nº. 2, 1978, pp. 150-164
- Frederick, W.C., "Theories of Corporate Social Performance" in S.P. Sethi / C.M. Falbe (eds.) *Business and Society. Dimensions of conflict and cooperation*, Lexington, MA, Lexington Books/D.C. Heata, 1987, pp.142-161
- Frederick, W.C., "Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable", *California Management Review*, vol.28, nº. 2, 1986, pp. 126-141
- Frederick, W.C., *Values, Nature and Culture in the American Corporation*, Oxford, Oxford University Press, 1995
- Freeman, R.E. (ed.), *Business Ethics. The State of the art*, Oxford, Oxford University Press, 1991
- Freeman, R.E. / D.L. Reed, "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, vol. 25, nº. 3, 1983, pp. 88-106

Bibliografía

- Freeman, R.E. / D.R.Jr. Gilbert / Hartman, E., "Values and The foundations of Strategic Management", *Journal of Business Ethics*, vol. 7, 1988, pp. 821-834
- Freeman, R.E. / D.R.Jr. Gilbert, "Managing Stakeholder Relationships" in S.P. Sethi / C. M. Falbe (eds), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, Lexington, MA, Lexington Books, 1987, pp. 397-424
- Freeman, R.E. / D.R.Jr. Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1988
- Freeman, R.E. / J. Liedtka, "Corporate social responsibility: A Critical approach", *Business Horizons*, vol. 34, n°. 4, 1991, pp. 92-98
- Freeman, R.E. / W.M. Evan, "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation.", *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n°. 4, 1990, pp. 337-359
- Freeman, R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984
- Freeman, R.E., "The politics of stakeholders theory: some future directions", *Business Ethics Quarterly*, vol.4, Issue 4, 1994, pp. 409-421
- Freeman, R.E., "Stakeholder theory" in P.H. Werhane / R.E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1997, pp.602-606
- Freeman, R.E., "Response. Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n°. 2, 1999, pp. 233-236
- Freeman, R.E., "Divergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n°. 2, 1999, pp. 233-236
- Freeman, R.E., "Business ethics at the millennium", *Business Ethics Quarterly*, vol.10, n°. 1, 2000, pp. 169-180
- Freeman, S. (ed.), *John Rawls: Collected papers*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1999
- French, P.A. (ed.), *The spectrum of responsibility*, New York, St. Matins Press cop., 1991
- French, P.A. / J. Nesteruk ./ D.T. Risser / J.M. Abbarno, *Corporations in the moral community*, Fort Worth, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1992
- French, P.A., "The corporation as a moral person", *American Philosophical Quarterly*, vol.16, n° 3, July, 1979, pp. 207-215
- French, P.A., *Collective and Corporate Responsibility*, Columbia University Press, New York, 1984

Bibliografía

- French, P.A., "Principles of responsibility, shame and the corporation" in H. Curtler (ed.), *Shame, responsibility and the corporation*, Haven, New York, 1986, pp.19-55
- French, P.A., *Responsibility Matters*, Kansas, University Press of Kansas, 1992
- Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962
- Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits" in T.L. Beauchamp / N.E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979, 4ªed.1993, pp. 55-60 [original New York Times Magazine, 13 de Septiembre, 1970]
- Friedman, T.L., *The Lexus and the Olive Tree*, New York, Anchor, 2000
- Fukuyama, F., "Social Capital and the Global Economy", *Foreign Affairs*, vol.74, nº 5, 1995, pp.89-103
- Fukuyama, F., "Falling tide. Global trends and US Civil Society", *Harvard International Review*, vol. 20, 1998, pp.60-64
- Fukuyama, F., *La confianza*, Barcelona, Ediciones B, 1998
- Fukuyama, F., *La gran ruptura. Naturaleza humana y reconstrucción del orden social*, Barcelona, Edicions B, 2000
- Gambetta, D. (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell Ltd., 1988
- Gambetta, D., "Can we trust trust?" in D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell Ltd., 1988, pp. 213-237
- García Echevarría, S., *Empresa y orden económico*, Madrid, 1980
- García Echevarría, S., *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, Madrid, Fundación Mapfre, 1982
- García Echevarría, S., *Introducción a la economía de la empresa*, Madrid, Diaz de Santos, 1994
- García Echevarría, S., "Los límites de la competencia desde una perspectiva ética" en A. Argandoña / A. Cortina, et.al., *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Madrid, Visor, 1997, pp.139-166
- García Echevarría, S., *La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?*, Madrid, Alcalá de Henares, Instituto de Dirección y Organización de Empresas, nº242, 1998
- García Morente, M., *La filosofía de Kant. (Una introducción a la filosofía)*, Madrid, Espasa-Calpe, 1975, 3ª ed.1986

Bibliografía

- García, R., *Opresión y revolución*, Madrid, Editorial ZYX, 1965
- García-Marzá, D. (comp.), *La ética como instrumento de gestión empresarial*, Castellón, Universitat Jaume I, 1996
- García-Marzá, D. (dir.), *El conflicto ecológico de la Central Térmica de Andorra (Teruel) Caso de Ética Empresarial*, Castellón, Publicaciones Universitat Jaume I, 1998
- García-Marzá, D. / C. Ferrete / E. González, “Across-the-border Contamination. The Andorra Power Plant (Teruel): A Business Ethics Case” in *Journal of Business Ethics*, vol.22, 1999, pp.261-271
- García-Marzá, D., *Ética de la justicia. J. Habermas y la ética discursiva*, Madrid, Tecnos, 1992
- García-Marzá, D., *Teoría de la Democracia*, Valencia, Nau Llibres, 1993
- García-Marzá, D., *Ethik im Bankwesen. Eine Wirtschaftsethische*, St. Gallen, IWE, nº.71, 1995
- García-Marzá, D., "Las relaciones banca-industria" en A. Argandoña (ed), *La dimensión ética de las instituciones y mercados financieros*, Madrid, Fundación BBV, 1995, pp. 117-142
- García-Marzá, D., “Acerca de la relación entre ética, derecho y economía” en L.M. Vázquez de Castro (ed.), *Historia y Derecho. Estudios jurídicos en Homenaje al Profesor Arcadio García Sanz*, Valencia, Tirant lo Blanch, 1995, pp. 333-341
- García-Marzá, D., “La ética en la empresa: el código ético como instrumento de gestión”, *ESIC Market. Revista internacional de economía y empresa*, Julio/Septiembre, nº93, 1996, pp. 159-168
- García-Marzá, D., “Los códigos éticos en la empresa” en D. García-Marzá (comp.), *La ética como instrumento de gestión empresarial*, Castellón, Universitat Jaume I, 1996, pp.15-29
- García-Marzá, D., “Del balance social al balance ético” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp. 229-255
- García-Marzá, D., “Ética de la democracia en K.O. Apel: la arquitectura de la ética discursiva y su contribución a la teoría democrática”, *Anthropos. Huellas del conocimiento*, monográfico sobre Karl-Otto Apel. Una ética del discurso o dialógica, nº 183, marzo-abril, 1999, pp.95-99
- García-Marzá, D., “La dimensión moral de la democracia en ‘Faktizität und Geltung’ de J. Habermas” en E. Casaban i Moya (ed.), *XII Congrés de Valencia de Filosofia*, Valencia, 1998, pp.261-270

Bibliografía

- García-Marzá, D., “Mujer y entorno empresarial”, *Papeles de ética economía y dirección*, nº4, 1999, pp.49-64
- García-Marzá, D., “La ética ante la responsabilidad ecológica”, *Laguna. Revista de Filosofía*, Número extraordinario: Universalismos, 1999, pp.296-299.
- García-Marzá, D., “La ética discursiva como ética aplicada: apuntes para una propuesta de ética empresarial dialógica”, *I Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*, Morella, Julio, 2000, manuscrito
- García-Marzá, D., “La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica” en J. Rubio-Carracedo / J. M. Rosales / M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, pp.35-246
- García-Marzá, D., “La ética empresarial como factor reputacional” en J. Villafañe, (dir.) *El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa. Informe Anual 2000*, Madrid, Pirámide, 2000, pp.221-228
- García-Marzá, D., “Auditoria ética”, 2001, Manuscrito.
- García-Marzá, D., “La ética discursiva como ética aplicada: apuntes para una propuesta de ética empresarial dialógica”, *II Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*, Benicasim, Octubre, 2001, manuscrito
- Garini, R., *El poder. Un intento de orientación*, Madrid, Ediciones Cristiandad, 1982
- Gauthier, D., “No need for morality: The case of the competitive market”, *Philosophical exchange*, nº 3, 1982, pp. 41-54
- Gauthier, D., *Egoísmo, moralidad y sociedad liberal*, Barcelona, Paidós I.C.E. / U.A.B., 1998
- Gauthier, D., *Morals by agreement*, Oxford, Clarendon Press, 1986
- Gilligan, C., *In a Different Voice*, Harvard, Harvard University Press, 1982
- González, E., “La ética aplicada a la empresa: aportaciones de la Business Ethics Norteamericana” en E.Casaban I Moya (ed.) *Actes del XIIè Congrès Valencià de Filosofia*, Valencia, 1998, pp.315-325
- González, E., “Consecuencialismo y Deontologismo para una Ética Empresarial: Una Mirada desde la teoría de Stakeholders”, *Sociedade em debate. Periódico da Escola de Serviço Social da Universidade Católica de Pelotas*, vol.7, nº.1, 2001, pp.31-46
- Goodpaster, K.E., “The Concept of Corporate Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol. 2, 1983, pp.1-22

Bibliografía

- Goodpaster, K.E. / J.B. Jr. Matthews, “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?”, *Harvard-Deusto Business Review*, 1982, pp.5-18
- Goodpaster, K.E., “Business Ethics and Stakeholder Analysis” in T. L. Beauchamp / n.º.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979, 4ª ed. 1993
- Goodpaster, K.E., “Business Ethics and Stakeholder Analysis” in T.L. Beauchamp / N.E. Bowie, *Ethical theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979, 4ª ed. 1993, pp.85-93
- Goodpaster, K.E., “Principle of moral projection” in P.H. Werhane / R.E. Freeman, *The Blackwell Encyclopedia Dictionary of Business Ethics*, Cambridge, Massachusetts, Blackwell Publishing, 1997, p.432.
- Goodpaster, K.E., “Stakeholder paradox” in P.H. Werhane / R.E. Freeman, (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1997, pp.601-602
- Gracia, D., *Fundamentos de bioética*, Eudema, Madrid, 1989
- Gracia, D., *Voluntad de verdad. Para leer a Zubiri*, Labor, Barcelona, 1986.
- Guerra, A. / M. Soares / M. Ricard y otros, *Una nueva política social y económica para Europa*, Madrid, Sistema, 1997
- Guisán, E., “¿Por qué la mayor felicidad del mayor número no basta (Una reformulación del utilitarismo)”, *Sistema*, n.º 142, 1998, pp.11-22
- Guisan, E., “El utilitarismo” en V. Camps (ed.), *Historia de la Ética. La ética moderna*, vol. II, Barcelona, Crítica, 1992, pp. 457-499
- Guisán, E., “Utilitarismo” en V. Camps (ed.) *Concepciones de la ética*, Madrid, Trotta, 1992, pp. 269-295
- Günther, K., *Der Sinnfür Angemessenheit. Anwendungsdiskurse in Moral und Recht*, Frankfurt am Main, 1988
- Günther, K., “Impartial application of moral and legal norms: a contribution to discourse ethics” in D. Rasmussen (ed.), *Universalism vs. Communitarianism Contemporary Debates in Ethics*, Cambridge, The MIT Press, 1990, 2ªed. 1995 pp.199-206
- Habermas, J., *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Madrid, Cátedra, 1973, reimpr. 1999
- Habermas, J., *Conocimiento e interés*, Madrid, Taurus, 1982, 1ª reimpr. 1989
- Habermas, J., *Perfiles filosófico-políticos*, Madrid, Taurus-Santillana, 1984; reimpr. 2000

Bibliografía

- Habermas, J., *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península, 1985, 2ªed. 1991
- Habermas, J., *Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y estudios previos*, Madrid, Cátedra, 1989
- Habermas, J., *Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista*, Madrid, Taurus, 1987, reimpr. 2001
- Habermas, J., *Facticidad y validez. Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*, Madrid, Trotta, 1998
- Habermas, J., *Aclaraciones a la Ética del discurso*, Madrid, Trotta, 2000
- Habermas, J., *Ensayos políticos*, Barcelona, Edicions 62, 1988
- Habermas, J., *La necesidad de revisión de la izquierda*, Madrid, Tecnos, 1990, 2ª ed. 1996
- Habermas, J., *Escritos sobre moralidad y eticidad*, Paidós, Barcelona, 1991
- Habermas, J., *La inclusión del otro. Estudios de teoría política*, Barcelona, Paidós, 1999
- Harrison, J.S. / R.E. Freeman, "Stakeholders, Social Responsibility, an Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *The Academy Management Journal*, vol. 42, nº. 5, October, 1999, pp. 479-487
- Hartman, E.M., "Donaldson on Rights and Corporate Obligations" in R.E. Freeman (ed.), *Business Ethics. The State of the art*, Oxford, Oxford University Press, 1991, pp.163-172
- Harvey, B. (ed.), *Business Ethics. A European Approach*, New York, Prentice-Hall, 1994
- Harvey, J.S.Jr., "Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure", *Journal of Business Ethics*, vol. 28, 2000, pp.43-58
- Heald, M., *Social responsibilities of business: Company and community 1900-1960*, Cleveland, OH, Case Western Reserve University Press, 1970
- Hegselmann, R., "What Is Moral Philosophy and What Is Its Function?" in E. Morscher / O. Neumaier / P. Simons (eds.), *Applied Ethics in a troubled world*, Dordrecht / Boston / London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 251-272
- Heler, M., "La Ética aplicada y la situación moral contemporánea", *Cuadernos de Ética*, Asociación Argentina de Investigaciones Éticas, Argentina, nº 10, 1990, pp.11-16
- Heller, A., *Ética General*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1995
- Hermida del Llano, C., *Aranguren (1909-1996)*, Madrid, Ediciones del Orto, 1997

Bibliografía

- Herreros, F. / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, 94/95, 2001
- Herreros, F. / A. de Francisco, “Introducción: el capital social como programa de investigación” en F. Herreros / A. de Francisco (comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, 94/95, 2001
- Hersh, R. / J. Reimer / D. Paolitto, *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*, Madrid, Narcea, 1988, reimpr. 1997
- Höffe, O., *Estrategias de lo humano*, Buenos Aires, Alfa, 1979
- Höffe, O., *Diccionario de ética*, Barcelona, Crítica, 1994
- Hoffman, W.M., “Business and environmental ethics” in J. Drummond / B. Bain (eds.), *Managing Business Ethics. A reader on Business Ethics for Managers and Students*, Oxford, Butterworth Heinemann, 1994, reimpr. 1996, pp.150-165
- Hoffman, W.M., “What is necessary for corporate moral excellence?” in J. Drummond / B. Bain, *Managing Business Ethics. A reader on Business Ethics for Managers and Students*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1994, reimpr. 1996, pp.41-54
- Hofstra, n.º. / L. Kloosterman, “Polder ethics: Business Ethics in the Netherlands” in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp.25-32
- Hortal, A., “Ética de las profesiones”, *Diálogo Filosófico*, n.º26, 1993, pp.205-222
- Hortal, A., *Ética de las profesiones*, Madrid, VPC, 1994.
- Hortal, A., “Sobre lo que viene llamándose ética aplicada” en X.Quinzá / J.J. Alemany (eds.), *Ciudad de los hombres, ciudad de Dios*, Universidad de Comillas, Madrid, 1999, pp.77-90
- Hortal, A., “Ética aplicada y conocimiento moral”, *I Jornadas Internacionales de Ética Aplicada: El estatuto de la ética aplicada y las diferentes éticas de la sociedad civil*, Morella, Julio, 2000, manuscrito
- Hosmer, L.T., *Moral Leadership in Business*, Irwin, McGraw-Hill, 1994
- Hume, D., *Tratado de la naturaleza humana*, Madrid, Tecnos, 1988
- Hutton, R.B. / L. D’Antonio / T. Johnsen, “Socially Responsible Investing. Growing Issues and New Opportunities”, *Business & Society*, vol. 37, n.º. 3, September, 1998, pp. 281-305
- Ingarden, R., *Sobre la responsabilidad. Sus fundamentos ónticos*, Madrid, Dorcas-Verbo Divino, 1980

Bibliografía

- Inhelder, B. / J. Piaget, *De la lógica del niño a la lógica del adolescente*, Barcelona, Paidós Psicología Evolutiva, 1985
- Iribarne, J.V., "Acerca de la ética aplicada", *Cuadernos de ética*, Asociación de Investigaciones Éticas, Argentina, nº 10, 1990, pp.29-34
- Irigoyen, M.F., *El acoso moral el maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Barcelona, Paidós, 1999
- Jiménez Ruiz, J.L., *Sociología de la organización y de la empresa*. Barcelona, Marcombo, 1988
- Johnson, H.L., *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont, CA, Wadsworth, 1971
- Jonas, H., *El principio de responsabilidad*, (Ensayo de una Ética para la civilización tecnológica), Herder, Barcelona, 1994
- Jones, T.M. / A.C. Wicks, "Convergent Stakeholder theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, No 2, 1999, pp. 237-241
- Jones, T.M. / L.D. Goldberg, "Governing the Large Corporation: More Arguments for Public Directors", *Academy of Management Review*, vol. 7, No 4, 1982, pp. 603-611
- Jones, T.M., "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, vol.XXII, nº. 2, 1980, pp. 59-67
- Jonsen, A.R. / S.E. Toulmin *The Abuse of Casuistry. A History of Moral Reasoning*, Berkeley, University of California Press, 1988
- Kang, Y-C. / D.J. Wood, "Before profit social responsibility: Turning the economic paradigm upside down" in D. Collins /D. Nigh, *Proceedings of the Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, Vienna, Austria, 1995, pp.408-418
- Kang, Y-C., *Before-profit social responsibility, Stakeholder management, and just enterprise system*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh, Katz Graduate School of Business, Doctoral disseration, 1995.
- Kant, I., *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid, Espasa-Calpe, 1942, 9ª ed.1990
- Kant, I., *La metafísica de las costumbres*, Madrid, Tecnos, 1989
- Kant, I., *Lecciones de ética*, Barcelona, Crítica, 1988
- Kaptein, M. / J. Wempe, "The Ethics Report: A Means of Sharing Responsibility", *Business Ethics: A European Review*, July, 1998, pp. 131-140

Bibliografía

- Kaptein, M., *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998
- Kay, J., "The stakeholder corporation" in G. Kelly / D. Kelly / A. Gamble, *Stakeholder Capitalism*, Macmillan Press, Eds 1997, pp.125-141
- Kettner, M., "Ética del discurso y responsabilidad por las generaciones futuras", *Anthoropos Huellas del conocimiento*. nº. 183, "Karl-Otto Apel. Una ética del discurso o dialógica", 1999, pp.82-86
- Kettner, M., "Scientific Knowledge, discourse ethics, and consensus formation in the public domain" in E.R. Winkler / J.R. Coombs, *Applied ethics: a reader*, Oxford, UK / Cambridge, USA, Blackwell, 1993, pp.28-45
- Kinder, P.D. / S. D. Lydenberg / A. L. Domini, *Investing for Good: Making Money While Being Socially Responsible*, New York, Harper Business, 1993
- Kitson, A., / R. Campbell, *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, London, MacMillan Business, 1996
- Klein, N., *No logo. El poder de las marcas*, Barcelona, Paidós, 2001
- Knight, F., "Riesgo, incertidumbre y beneficio" en L. Putterman (ed.), *La Naturaleza Económica de la empresa*, Madrid, Alianza Económica, 1994, pp. 79-84
- Kögler, H. H., *The power of dialogue. Critical Hermeneutics after Gadamer and Foucault*, London, Cambridge The MIT Press, 1996
- Kohlberg, L. / K. Kauffman, "Theoretical Introduction to the Measurement of Moral Judgement" in A. Colby / L. Kohlberg / B. Speicher / A. Hewer / D. Candee / J. Gibbs / C. Power, *The measurement of Moral Judgment. vol.I Theoretical foundations and research validation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987, reimpr.1990, pp. 1-61
- Kohlberg, L., "From Is to Ought" in Th. Mishel (ed.), *Cognitive Development and Epistemology*, New York, Academic Press, 1971, pp. 151-236
- Kohlberg, L., "Stages of moral development as a basis for moral education" in C.M. Beck / B.S. Crittenden / E. V. Sullivan, *Moral education*, Newman Press, Nueva York, 1971, pp.
- Kohlberg, L., *Essays on Moral Development*, vol. I, San Francisco, 1981
- Kohlberg, L., *Psicología del desarrollo moral*, Bilbao, Desclée de Brouwer, 1992
- Kohls, J., "Corporate board structure, social reporting and social performance", *Research in Corporate social performance in Policy*, Greenwich, CT, Jai Press, vol.7, 1985, pp. 165-190

Bibliografía

- Ladd, J., "Person and Responsibility, Ethical Concepts and Impertinent Analogies" in H. Curtler (ed.), *Shame, Responsibility and the Corporation*, Haven, New York, 1986, 77-97
- Ladd, J., "Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations" in T. Donaldson / P.H. Werhane (eds.), *Ethical issues in Business. A Philosophical Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979, 3ªed. 1988, pp. 110-122
- Ladd, J., "Corporate mythology and individual responsibility" in T.I. White, *Business Ethics. A Philosophical reader*, New York, Macmillan Publishing Company, 1993, pp. 236-250
- Laín Entralgo, P., "Creación, respuesta y responsabilidad" en VV.AA., *Homenaje a Xavier Zubiri*, Madrid, Editorial Moneda y Crédito, Tomo II, 1970, pp.172-173
- Lantz, G., "Applied Ethics: What kind of ethics and what kind of Ethicist?", *Journal of Applied Philosophy*, vol. 17, nº1, 2000, pp.21-28
- Leana, C.R. / H.J.V. Buren III, "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, vol.24, nº 3, pp..5358-555
- Leist, A. "¿Qué es la "Ética Aplicada"?", *Cuadernos de ética*, núm 10, Asociación de Investigaciones Éticas, Argetina, 1990, pp.41-59
- Levi, M., "Capital social y asocial: ensayo crítico sobre *Making Democracy Work*" en F. Herreros / A. de Francisco (Comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, 94/95, 2001, pp.105-119
- Leymann, H., *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Éditions du Seuil, 1996
- Llano, A., *El humanismo en la empresa*, Madrid, Rialp, 1992
- Llano, A., *Humanismo cívico*, Barcelona, Ariel, 1999
- Lledó, R., "Aristóteles y la 'Ética de la polis'" en V. Camps (ed.) *Historia de la ética. De los griegos al Renacimiento. vol. I*, Barcelona, Crítica, 1988
- Logsdon, J.M. / D.J. Wood / L.E. Benson (eds.), *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998. The Sloan Foundation Minigrant Project*, Clarkson Centre for Business Ethics, 2000
- López-Aranguren, E / J. Muguerza / J.M. Valverde, *Retrato de José Luis L. Aranguren*, Barcelona, Círculo de Lectores, 1993
- Lozano, J.F., "La ética en la dirección empresarial: participación y responsabilidad" en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.83-121
- Lozano, J.F., "Proposal For A Model for the Elaboration of Ethical Codes Based on Discourse Ethics", *Business Ethics European Review*, 2001, pp.157-163

Bibliografía

- Lozano, J.M., “Ètica de les organitzacions o ètica en les organitzacions: ¿Contradicció o joc de paraules?”, *Papers ESADE*, nº 96, 1993
- Lozano, J.M., “Dimensiones y factores del desarrollo organizativo: la perspectiva cultural” en A. Cortina (dir.), *Rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997, pp.37-81
- Lozano, J.M., “From teaching to learning of Business Ethics in Barcelona” in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 47-58
- Lozano, J.M., *Ètica y empresa*, Madrid, Trotta, 1999
- Ludwig, D.C. (ed.), *Business and society in a changing world order*, New York, Mellon Press, 1993
- Luhmann, N., “Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives” in D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, New York, Basil Blackwell Ltd., 1988, pp. 94-107
- Lukes, E., *El poder. Un enfoque radical*, Madrid, Siglo XXI, 1985
- Luoma, P. / J. Goodstein, “Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure”, *The Academy Management Journal*, vol. 42, nº. 5, 1999, pp. 553-563
- MacIntyre, A., *Tras la virtud*, Barcelona, Crítica, 1987
- MacIntyre, A., *Historia de la Ètica*, Barcelona, Paidós, 1994
- MacMillan, I.C. / P.E. Jones, *Strategy Formulation: power and politics*, St. Paul, MN, West, 1986
- Mahoney, J. / E. Vallance (eds.), *Business ethics in a new Europe*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1992
- Mahoney, J., "How to be ethical: ethics resource management" in B. Harvey, *Business Ethics. A European Approach*, New York, Prentice-Hall, 1994, pp.32-55
- Mahoney, J., *Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA. A comparative Study*, London, The Athlone Press, 1990
- Manne, H.G. / H.C. Wallich, *The modern corporation and social responsibility*, Washington, DC, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972
- Marcoux, A.M., “Who are the Stakeholders?: The Failure of the Stakeholder-as-Contractor View”, *Business & Professional Ethics Journal*, vol.17, no.3, 1998, pp.79-108

Bibliografía

- Martín Sosa, N., *Ética y ecología*, Madrid, Libertaria Universidad, 1994
- Martínez Navarro, E. / A. Cortina, *Ética*, Madrid, Akal, 1996
- Martínez Navarro, E., “Justicia” en A. Cortina (dir.), *10 palabras clave en ética*, Navarra, Editorial Verbo Divino, 1994, pp.178-186
- Martínez Navarro, E., *Solidaridad liberal. La propuesta de John Rawls*, Granada, Comares, 1999
- Martínez Navarro, E., *Ética para el desarrollo de los pueblos*, Madrid, Trotta, 2000
- Martínez-Orozco, S., *Comercio justo, consumo responsable*, Barcelona, Intermón, 2000
- Marzal, A., *Empresa y democracia económica*, Barcelona, Ariel, 1976
- Marzal, A., *Análisis político de la empresa. Razón dominante y modelos de empresa*, Barcelona, Ariel, 1983
- May, L., “Vicarious Agency and Corporate Responsibility” in P.A. French (ed.), *The spectrum of responsibility*, New York, St. Matins Press cop., 1991, 313-325
- McGee, R.W. (ed.), *Business ethics and common sense*, Westport, Conn, Quorum Books, 1992
- McGuire, J.W., *Business and society*, New York, McGraw-Hill, 1963
- McIntosh, M. / D. Leipziger / K. Jones / G. Coleman, *Corporate Citizenship. Successful strategies for responsible companies*, London, Financial Times Management, Pitman Publishing, 1998
- McMahon, T.F., “A brief history of American business ethics” in R.E. Frederick (ed.), *A companion to business ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1999, pp.342-352
- Mead, G.H., *Espíritu, persona y sociedad*, Paidós, Buenos Aires, 1972
- Melé, D., “Ética y empresa”, *Información Comercial Española*, nº 691, pp.122-134
- Mill, J.S., *El utilitarismo. Un sistema de la lógica*, Madrid, Alianza, 1984
- Mill, J.S., *Sobre la libertad y otros escritos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991
- Mintzberg, H., *El poder en la organización*, Barcelona, Ariel, 1992
- Mintzberg, H., *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Diaz de Santos, 1991
- Mitchell, N.J., *The Generous Corporation. A Political Analysis of Economic Power*, Yale University Press, 1989

Bibliografía

- Mitchell, R.K. / B.R. Agle / D.J. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol.22, nº. 4, 1997, pp. 853-886
- Molz, R., "The theory of pluralism in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Empirical Test", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, 1995, pp. 789-804
- Montoya, J. / J. Conill, *Aristóteles: sabiduría y felicidad*, Madrid, Cincel, 1986
- Moore, G., "Tinged shareholder theory; or what's so special about stakeholders", *Business Ethics: A European Review*, vol.8, nº2, 1999, pp.117-127
- Moore, G.E., *Principia Ethica*, Cambridge, Cambridge University Press, 1903
- Moran, P. / S. Ghoshal, "Value creation by firms", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1996, pp.41-45
- Moreau, J., *Aristóteles y su escuela*, Buenos Aires, Eudeba, 1972
- Moreno Villa, M., *Diccionario de pensamiento contemporáneo*, Madrid, San Pablo, 1997
- Morgan, G., *Imágenes de la Organización*, Madrid, Rama, 1990
- Morrison, A.M. / R.P. White / V. Van Velsor / The Center for Creative Leadership, *Breaking the Glass Ceiling*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1987
- Morscher, E., / O. Neumaier / P. Simons (eds.), *Applied Ethics in a troubled world*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998
- Muguerza, J. / F. Quesada / R.Rodríguez Aramayo (eds.), *Ética día tras día. Homenaje al profesor Aranguren en su ochenta cumpleaños*, Madrid, Trotta, 1991
- Muguerza, J., "¿Una nueva aventura del barón de Münchhausen? (Visita a la "comunidad de comunicación" de Karl-Otto Apel)" en K.O. Apel / A.Cortina / J. De Zan / D. Michelini (eds.), *Ética comunicativa y democracia*, Barcelona, Crítica, 1991, pp.132-163
- Muguerza, J., *Desde la perplejidad*, Madrid, F.C.E., 1991
- Muguerza, J., "Ciudadanía: Individuo y comunidad (Una aproximación desde la ética pública)" en J. Rubio-Carracedo / J. M. Rosales / M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, pp.17-26
- Nagel, E., *The structure of Science*, New York, Harcourt, Brace, 1961
- Nahapiet, J. / S. Ghoshal, "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol.23, 1998, pp.242-266

Bibliografía

- Nash, L., "Ethics Without the Sermon", *Harvard Business Review*, November-December, 1981, pp. 79-90
- Nash, L.L., "American and European Corporate ethics practices: a 1991 Survey" in J. Mahoney / E. Vallance (eds.), *Business ethics in a new Europe*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1992, pp. 155-176
- Nemcova, L., "Business Ethics at the University of Economics in Prague" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 75-80
- Nietzsche, F., *La genealogía de la moral*, Madrid, Alianza, 1972, 2ª reimpr. revisada 1998
- Ortega y Gasset, J., *Obras completas*, Alianza Editorial, Madrid, 1983, (I-XII)
- Ortega y Gasset, J., *¿Qué es filosofía?*, Madrid, Alianza Editorial, Revista de Occidente, Primera edición, Revista de Occidente, Madrid, 1957, reimpr. 1998
- Paine, L.S., "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, vol. 72, nº 2, pp. 106-117
- Paine, L.S., *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity. A strategic Perspective*, Chicago, Irwin, 1997
- Parsons, T., *The structure of social action*, Glencoe, IL, Free Press, 1949
- Parsons, T., *The social system*, Glencoe, IL, Free Press, 1951
- Parsons, T., *Structure and Process in Modern Societies*, New York, The Free Press, 1960
- Parsons, T., "An approach to Psychological Theory in Terms of the Theory of Action" in S. Koch (ed.) *Psychology: A Study of Science*, vol. III. New York: McGraw-Hill Book Company, 1959
- Parsons, T., "A paradigm for the Analysis of Social Systems and Change", en N.J. Demerath / R.A. Peterson (eds.), *System, Change, and Conflict*, New York, The Free Press, 1967, pp. 189-212
- Pérez López, J.A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Rialp, 1993, 4ª ed. 2000
- Pesqueux, Y., "Business Ethics in France: Comment faire sans philosophie?" in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 33-46

Bibliografía

- Petitt, P., “El consecuencialismo” en P. Singer (ed.), *Compendio de Ética*, Madrid, Alianza, 1995, pp. 323-336
- Petkus, E. / R.B. Woodruff, “A Model of Socially Responsible Decision-Making Processes in Marketing: Linking Decision Makers and Stakeholders”, *Marketing Theory and Application*, vol. 3, 1992, pp. 154-161
- Pfeffer, J., *Power in organizations*, Harper Business, 1981
- Piaget, J., *El criterio moral en el niño*, Barcelona, Martínez Roca, 1984
- Pieper, A.M., *Ética y moral. Una introducción a la filosofía práctica*, Barcelona, Crítica, 1991
- Post, J.E. / W.C. Frederick / A. T. Lawrence / J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw Hill, New York, 1975, 8ª ed. 1996
- Post, J.E. / A.T. Lawrence / J. Weber, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Irwin, McGrawHill-Internatnional, 1975, 9ª ed.1999
- Post, J.E., “Assessing the Nestlé boicot: Corporate accountability and Human Rights”, *California Management Review*, Winter, 1985, pp.115-117
- Preston, L.E. / J.E. Post., *Private Management and Public Policy. The Principle of public responsibility*, Prentice Hall, INC., Englewood Cliffs, New Jersey, 1975
- Pruznan, P., “Theory and practice of Business Ethics in Denmark” in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp.1-16
- Putman, R.D., *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993
- Putman, R.D., “Tuning In, Tuning Out: The strange disappearance of Social Capital in America”, *Political Science & Politics*, December, 1995, pp. 664-682
- Putman, R.D., “La comunidad próspera. El capital social y la vida pública”, F. Herreros / A. de Francisco (Comps.), *Zona Abierta: Capital Social*, 94/95, 2001, pp.89-104
- Putman, R.D., “Bowling alone: America’s declining social capital”, *Journal of Democracy*, vol.6, nº1, 1995, pp.65-78
- Putterman, L. (ed.), *La Naturaleza económica de la empresa*, Madrid, Alianza económica, 1994
- Quinn, D.P. / T.M. Jones, “An Agent Morality Model of Business Policy”, *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp.22-42

Bibliografía

- Rasmussen, D. (ed.), *Universalism vs. Communitarianism Contemporary Debates in Ethics*, Cambridge, The MIT Press, 1990, 2ª ed. 1995
- Rawls, J., *A theory of justice*, Cambridge MA: The Belnap press of Harvard University Press, 1971, 2ª ed. 1999
- Rawls, J., “Kantian Constructivism in Moral Theory” in S. Freeman (ed.), *John Rawls: Collected papers*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1999, pp.303-358
- Rawls, J., *El liberalismo político*, Barcelona, Crítica, 1996
- Rawls, J., *Sobre las libertades*, Barcelona, Paidós / I.C.E. – U.A.B., 1996
- Reed, D., “Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective”, *Business Ethics Quarterly*, vol.9, nº3, 1999, pp. 453-485
- Rehg, W., *Insight & Solidarity. The Discourse Ethics of Jürgen Habermas*, Berkeley/Los Angeles/London, University of California Press, 1994
- Renau Piqueras, J.J., *Administración de empresas. Una visión actual*, Madrid, Pirámide, 1985
- Richardson, J.G. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood, 1985
- Robbins, S.P., *Organization Theory: Structure, design and application*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1986, 2ª ed. 1987
- Robideaux, D.R. / M.P. Miles / J.B. White, “Codes of Ethics and Firm Size: A Stakeholder Approach to Strategic Planning”, *International Journal of Value-Based Management*, vol. 6, nº. 1, 1993, pp. 49-60
- Rosthorn, J., “Business Ethics Auditing - More Than a Stakeholder's Toy”, *Journal of Business Ethics*, vol. 27, 2000, pp. 9-19
- Rowe, W.L., “Responsibility, agent-causation, and freedom: an Eighteenth-century view”, *Ethics. An International Journal of Social, Political, and Legal Philosophy*, vol. 101, nº2, pp. 237-257
- Rubio Carracedo, J., “La psicología moral (de Piaget a Kohlberg)” en V. Camps (ed.), *Historia de la ética. La ética Cotemporánea*, vol.III, Barcelona, Crítica, 2000, pp.498-506
- Luper-Foy, S. (ed.), *Problems of International Justice*, Boulder, Co., Westview Press, 1988
- Sacconi, L., *The social contract of the firm: economics, ethics, and organisation*, Berlin/New York, Springer, 2000
- Sánchez Vázquez, A., *Ética*, México, Grijalbo, 1969

Bibliografía

- Savage, G.T. / J.D. Blair, "The importance of relationships in Hospital negotiation strategies", *Hospital & Health services administration*, vol. 34, nº. 2, 1989, pp. 231-253
- Savage, G.T. / T.W. Nix / C.J. Whitehead / J.D. Blair, "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, vol. 5, nº 12, 1991, pp. 61-75
- Scheffler, S., *Consequentialism and its critics*, Oxford, Oxford University Press, 1988
- Schwartz, F.nº., "Management Women and the New Facts of Life" in T. Donaldson/ P.H. Werhane, *Ethical issues in Business. A Philosophical Approach*, New Jersey, Prentice Hall, 1979, 5ªed.1996, pp- 381-392
- Schumpeter, J.A., *Capitalismo, socialismo y democracia*, Barcelona, Folio, 1984.
- Schwartz, P., *La 'nueva economía política' de John Stuart Mill*, Madrid, Tecnos, 1968
- Selman, R.L., "The development of social-cognitive Understanding: A Guide to education and clinical practice", in T. Lickona, (ed.), *Moral development and behavior: Theory Research and social Issues*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1976
- Selznick, P., *Leadership in administration*, Row Peterson & Company; Nueva York, 1956
- Sen, A., *Sobre ética y economía*, Madrid, Alianza, 1989; A. Sen, *Bienestar, justicia y mercado*, Barcelona, Paidós I.C.E./U.A.B., 1997
- Sen, A., "Economics, business Principles, and Moral Sentiments" in G. Enderle, (ed.), *International Business Ethics: Challenges and Approaches*, Notre Dame, University of Notre Dame, 1999, pp. 15-29
- Sethi, S.P. / C.M. Falbe (eds.), *Business and Society. Dimensions of conflict and cooperation*, Lexington, MA, Lexington Books/D.C. Heata, 1987
- Sheti, S.P., "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, vol. XVII, nº.3, 1975, pp. 58-64
- Sillanpaa, M., "The Body Shop Values Report--Towards Integrated Stakeholder Auditing", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, nº. 13, 1998, pp. 1443-1456
- Singer, P., *Ética práctica*, Barcelona, Ariel, 1984
- Singer, P. (ed.), *Compendio de Ética*, Madrid, Alianza, 1995
- Siurana Aparisi, J.C., "La evolución del pensamiento de Karl-Otto Apel frente al problema de la reflexión", *Anthropos Huellas del conocimiento*. nº. 183, "Karl-Otto Apel. Una ética del discurso o dialógica", 1999, pp.100-105

Bibliografía

- Siurana Aparisi, J.C., *La idea de sujeto en la ética del discurso de Karl-Otto Apel aplicada al problema de las directrices anticipadas en el ámbito de la ética biomédica*, Tesis Doctoral, Universitat de Valencia, 2000
- Smart, J.J.C. / B. Williams, *Utilitarismo pro y contra*, Madrid, Tecnos, 1981
- Smith, A., *Investigación sobre la naturaleza y la causa de la riqueza de las naciones*, Vols. I y II, Barcelona, Oikos-tau, 1988
- Smith, A., *La teoría de los sentimientos morales*, (versión española y estudio preliminar de Carlos Rodríguez Braun) Madrid, Alianza, 1997
- Sohn, H.F., "The social responsibility debate", *Journal of Business Ethics*, vol.1, nº.2, 1982, pp.139-144
- Sojka, J., "The impact of trust on employee participation in Poland", *Journal of Business Ethics*, vol.21, nº.2/3, 1999, pp.229-236
- Solomon, R.C. / F. Flores, *Building Trust in Business, politics, relationships, and life*, Oxford, Oxford University Press, 2001
- Solomon, R.C., *Ethics and excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford, Oxford University Press, 1992
- Solomon, R.C., *A better way to think about business. How personal Integrity leads to corporate success*, Oxford, Oxford University Press, 1999
- Solomon, W.D., "Normative ethical theories" en Ch. K. Wilber, *Economics, ethics and public policy*, Boston, Rowman & Littlefield Publishers, 1998, pp. 119-138
- Sorell, T. / J. Hendry, *Business Ethics*, London, Butterworth Heinemann, 1994
- Spence, L.J., "On Effective Interdisciplinary Alliances in European Business Ethics Research: Discussion and Illustration", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, 1998, 1029-1044
- Spence, L.J., "Is Europe Distinctive from America? An Overview of Business Ethics in Europe", *Report prepared for the Second World Congress of Business, Economics and Ethics*, 19-23, July, Sao Paulo, Brazil, 2000
- Stead, W.E. / D.L. Worrell / J.G. Stead, "An integrative model for understanding and managing ethical behaviour in business organizations" in J. Drummond / B. Bain, *Managing Business Ethics*, Oxford, Rutterworth Hineman, pp. 55-63
- Steiner, G.A., *Business and society*, New York, Random House, 1971
- Steinmann, H., "Business Ethics in a modern society", *EBS Review*, nº12., summer, 2001, pp.11-18

Bibliografía

- Steinmann, H., “Ética empresarial: marco conceptual y problemas fundamentales; una opinión alemana” en A. Argandoña / A. Cortina et. al., *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, Madrid, Visor, 1997 pp.71-88
- Steinmann, H. / A. Löhr, “Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik” in: H. Steinmann / A. Löhr (eds.), *Unternehmensethik*, 2nd Edition, Stuttgart, 1991, pp.3-34
- Sternberg, E., “The Defects of Stakeholder Theory”, *Corporate Governance*, vol.5, 1997, pp.3-10
- Sternberg, E., *Just Business. Business Ethics in action*, London, Lancaster Place, 1995
- Stevenson, Ch.L., *Ethics and Language*, Yale Univesity Press, New Haven, 1944
- Stone, C.D., *Where the Law Ends: The social control of corporate behaviour*, New York, Harper Colophon Books, 1975
- Swann, C., “Case study BP Amoco. Emerging from the shadows”, *Responsible Business*, A Financial Times Guide, June 1999, p.19
- Swanson, D.L., “Toward and integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance”, *Academy of Management Review*, vol. 245, n°.3, 1999, pp.506-522
- Tavis, L.E., *Power and responsibility. Multinational managers and developing country concerns*, Notre Dame, IN, University of Notre Dame Press, 1997
- Taylor, C., *Sources of the self*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989
- Thiebaut, C. (ed.), *La herencia ética de la Ilustración*, Barcelona, Crítica, 1991
- Thiebaut, C., *Cabe Aristóteles*, Madrid, Visor, 1988
- Thiebaut, C., *Los límites de la comunidad*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1992
- Toffler, A., *La empresa flexible.*, Barcelona, Plaza & Janés, 1990
- Toscani, O., *Adiós a la publicidad*, Barcelona, Omega, 1996
- Toulmin, S.E., *The uses of argument*, New York, Cambridge University Press, 1957
- Toulmin, S.E., *El puesto de la razón en la ética*, Madrid, Alianza Universidad, 1979
- Transparency International, *La hora de la transparencia en América Latinoamérica*, 1999 [<http://www.transparency.de>]
- Treviño, L.K. / K.A. Nelson, *Managing Business Ethics. Straight Talk About How to do it right*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1999

Bibliografía

- Tsai, W. / S. Ghoshal, "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, vol.41, nº 4, 1998, pp.464-476
- Tuleja, T., *Más allá de la cuenta de resultados*, Barcelona, Plaza & Janés, 1987
- Ulrich, E., *La empresa como sistema social-productivo*, Madrid, 1970
- Ulrich, P. / C. Sarasin (eds.), *Facing public interest. The ethical challenge to Business policy and corporate Communications*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, 1995
- Ulrich, P. / T. Maak, "Integrative Business Ethics: A critical approach in St. Gallen" en L. Zsolnai (ed.), *The European difference. Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp.69-72
- Ulrich, P. / U. Thielemann, "How Do Managers Think about Market Economies and Morality? Empirical Enquires into Business-Ethical Thinking Patterns", *Journal of Business Ethics*, 1993, vol.12. pp.879-898
- Ulrich, P., *Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*, Stuttgart, Bern, 1986
- Ulrich, P., *Management-Eine konzentrierte Einführung*, Bern/Stuttgart, 6ª ed.1992
- Ulrich, P., *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Stuttgart, Haupt / Bern, Viena, 1997
- Ulrich, P., *Bases para una ética económica crítica*, Madrid, Alcalá de Henares, Instituto de dirección y organización de empresas, nº 83, 1993
- Ulrich, P., "Business in the nineties: facing public interest" in P. Ulrich / C. Sarasin (eds.), *Facing public interest. The ethical challenge to Business policy and corporate Communications*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, 1995, pp.1-11
- Ulrich, P., *Integrative Economic Ethics. Towards a conception of socio-economic rationality*, St. Gallen, IWE, nº 82, 1998
- Ulrich, P., "¿Economía de mercado libre o social?", *Erasmus*, vol.1, nº2, 1999, pp.143-152
- Ulrich, P., "Ética y éxito empresarial: ideas clave para una ética empresarial integrativa", *II Jornadas de Ética Empresarial*, manuscrito, Octubre de 1994
- Upchurch, R.S., "A Conceptual Foundation for Ethical Decision Making: A Stakeholder Perspective in the Lodging Industry (U.S.A.)", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, nº. 12, September 1998, pp. 1349-1361

Bibliografía

- Uyl, D.J.D., *The new crusaders. The corporate Social responsibility Debate*, Bowling Green State University, Bowling Green, 1984
- Valcárcel, A., *Sexo y filosofía, sobre “mujer” y “poder”*, Barcelona, Anthropos, 1991
- Valcárcel, A., “El feminismo”, en J. Rubio-Carracedo, J. M. Rosales y M. Toscano, *Retos pendientes de ética y política. Contrastes. Revista Interdisciplinaria de Filosofía*, Suplemento 5, 2000, pp.123-135
- Van Luijk, H., “Business Ethics as a Social Institution in Europe: A search for Effective Alliances”, *Report prepared for the First World Congress of Business, Economics and Ethics*, 25-28 July, Tokyo, Japan, 1996.
- Van Luijk, H., “Business Ethics in Europe” in P.H. Werhane / R.E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1997, pp. 75-77
- Van Luijk, H., “Business ethics in Europe: a tale of two efforts” in R.E. Frederick (ed.), *A companion to business ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1999, pp.353-365
- Vázquez de Castro, L.M. (ed.), *Historia y Derecho. Estudios jurídicos en Homenaje al Profesor Arcadio García Sanz*, Valencia, Tirant lo Blanch, 1995
- Velasquez, M.G., “Why Corporations are not morally responsible for anything they do”, *Business & Professional Ethics Journal*, vol.2, nº. 3, Spring, 1983, pp. 1-18
- Velasquez, M.G., *Business Ethics, Concepts and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982, 3ª ed. 1992
- Velasquez, M.G., “Why Ethics Matters: A Defense of Ethics in Business Organizations”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, nº. 2, 1996, pp. 201-222
- Villafañe, J. (dir.), *El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa*, Informe Anual 2000, Madrid, Pirámide, 2000
- Villafañe, J., “La reputación corporativa” en J. Villafañe, (dir.) *El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa. Informe Anual 2000*, Madrid, Pirámide, 2000, pp.161-194
- Von Bertalanffy, L. / A. Rappaport (eds.) *The General Systems Yearbook*, Ann Arbor, Mich., Society for General Systems Research, 1965
- Von Bertalanffy, L., “An Outline of General System Theory”, *British Journal of Philosophical Science*, vol. I, 1950, pp. 134-165
- VV.AA. *Encyclopedia of Applied Ethics*, vol.1, 1998
- VV.AA., “The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory”, *Business & Society*, vol.33, nº1, 1994, pp.95-98

Bibliografía

- VV.AA., *Homenaje a Xavier Zubiri*, Madrid, Editorial Moneda y Crédito, Tomo II, 1970
- Waddock, S.A. / N. Smith, "Relationships: The real challenge of corporate global citizenship", *Business and Society Review*, vol. 105, n°. 1, 2000, pp. 47-62
- Waddock, S.A., "The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social Investing, Reputation, and Responsibility Audits", *Business and Society Review*, vol. 105, n°. 3, 2000, pp. 323-345
- Walton, CC., *Corporate social responsibilities*, Belmont, CA. Wadsworth, 1967
- Walzer, M., *Moralidad en el ámbito local e internacional*, Madrid, Alianza, 1996
- Wang, J. / H.D. Dewhirst, "Boards of Directors and Stakeholders Orientation.", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n°. 2, 1992, pp. 115-123
- Wartick, S.L. / D.J. Wood., *International Business & Society*, Malden / Oxford, Blackwell Publishers Inc., 1998, 2ª reimpr.2000
- Wartick, S.L. / P.L. Cochran, "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol.10, n°.4, 1985, pp.758-769
- Weaver, G.R. / L.K. Trevino, "Normative and empirical business ethics: separation, marriage of convenience, or marriage of necessity?", *Business Ethics Quarterly*, vol.4, n°2, 1994, pp.129-143
- Weber, M., *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva*, México, Fondo de Cultura Económica, 2ª ed. 1964
- Weber, M., *La ciencia como profesión. La política como profesión*, Espasa Calpe, Madrid, 1993
- Weiss, J.W., *Business Ethics. A managerial Stakeholder Approach*, Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 1994
- Weiss, J.W., *Organizational behaviour and change: managing diversity, cross-cultural dynamics, and ethics*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Pub, 2000
- Werhane, P.H. / R.E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1997
- Werhane, P.H., *Moral Imagination and Management Decision Making*, New York, Oxford University Press, 1999
- Wheeler, D.W. / M. Sillanpää, *The Stakeholder corporation. A blueprint for maximizing stakeholder value*, London, Pitman Publishing, 1997
- White, T.I., *Business Ethics. A Philosophical reader*, New York, Macmillan Publishing Company, 1993

Bibliografía

- Wicks, A.C. / D.R. Gilbert, Jr / R.E. Freeman, "A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n°. 4, 1994, pp. 475-497
- Wicks, A.C. / R.E. Freeman, "Organization Studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics", *Organization Science*, vol. 9, n°2, 1998, 123-140
- Wilber, Ch.K., *Economics, ethics and public policy*, Boston, Rowman & Littlefield Publishers, 1998
- Williams, B., *Ethics and the Limits of Philosophy*, Cambridge, Harvard University Press, 1985
- Wilson, I., "What One Company is Doing About Today's Demands Business" in G. Steiner (ed.), *Changing business society interrelationships*, Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA, 1975
- Winkler, E.R. / J.R. Coombs, (eds.), *Applied Ethics: A reader*, Cambridge, Basil Blackwell, 1993
- Winkler, E.R., "Overview. Applied Ethics" in VV.AA., *Encyclopaedia of Applied Ethics*, vol.1, 1998, pp.191-196
- Wood, D.J. / J.M. Logsdon, "Business citizenship: from individuals to organizations", *Business Ethics Quarterly*, forthcoming, 2001.
- Wood, D.J. / J.M. Logsdon, "Theorizing business citizenship" in J. Andriof / M. McIntosh (eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, London, Greenleaf Publishing, forthcoming, 2001
- Wood, D.J. / R.E. Jones, "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol.3, 1995, pp.229-267
- Wood, D.J., "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol.16, n° 4, 1991, pp. 691-718
- Wood, D.J., *Business and Society*, New York, NY., HarperCollins, 1990, 2ª ed. 1994
- Wrong, D.H., *Power. Its forms, bases and uses*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1995, 2ª ed. 1997
- Zadek, S., P. Pruzan, R. Evans, *Building Corporate AccountAbility: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing, and Reporting*. Earthscan, London, 1997
- Zenisek, T.J., "Corporate social responsibility. A conceptualization based on organizational literature" in *Academy of Management Review*, vol. 4, 1979, pp. 359-368

Bibliografía

- Zimmerman, M.J., *An Essay on moral responsibility*, Totowa, NJ, Rowman and Littlefield, 1988
- Zimmerman, M.J., “Sharing responsibility” in P.A. French (ed.), *The spectrum of responsibility*, New York, St. Matins Press cop., 1991
- Zimmerman, M.J., “Responsibility” in P.H. Werhane / R.E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford/Malden, MA, Blackwell, 1997, pp.557-558
- Zimmerman, M.J., “Responsibility” in L.C. Becker & C.B. Becker (eds.) *Encyclopedia of Ethics*, New York, Garland Publishing, 1992, pp. 1089-1095
- Zöller, K., “Growing Credibility through Dialogue. Experiences in Germany and the USA” in M. Charter / M.J. Polonsky (eds.), *Greener Marketing. A Global perspective on Greening Marketing Practice*, Greenleaf Publishing, 1999, pp.196-206
- Zsolnai, L. (ed.), *The European difference. Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998
- Zsolnai, L., “Establishing Business Ethics in Budapest” in L. Zsolnai (ed.), *The European Difference: Business Ethics in the Community of European Management Schools*, Boston/Dordrecht/London, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp.81-88
- Zubiri, X., *Sobre el hombre*, Madrid, Alianza, 1986