

**La fundamentación normativa de la ética empresarial:
Una propuesta sobre la justicia y el cuidado como valores centrales**

María Ángeles Arráez Monllor

TESIS DOCTORAL

Programa: La herencia de la Modernidad en la época de la globalización.

DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA I

UNIVERSIDAD DE GRANADA



Director: Pedro Francés Gómez

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: María Ángeles Arráez Monllor
D.L.: GR 198-2014
ISBN: 978-84-9028-718-7

ÍNDICE

• INTRODUCCIÓN. Sobre el por qué y el cómo de esta investigación	[1]
• EINLEITUNG. Über das Warum und das Wie dieser Arbeit	[5]
• CAPÍTULO UNO:	
“LA ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES: HACIA UNA GESTIÓN ÉTICA DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> ”	
<hr/>	
○ Introducción	[11]
○ 1. La ética empresarial: un poco de historia	[15]
○ 2. La Responsabilidad Social de la Empresa: un primer índice de la empresa ética	[19]
○ 2.1) La empresa como sujeto moral	[20]
○ 2.2) La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)	[28]
○ 3. La teoría de los <i>stakeholders</i>	[41]
○ 3.1) El concepto “stakeholder” en ética empresarial	[41]
○ 3.2) La identificación de los <i>stakeholders</i>	[48]
○ 3.3) La teoría de los <i>stakeholders</i>	[50]
▪ a) Primera aproximación a la teoría de los <i>stakeholders</i>	[50]
▪ b) Tres perspectivas de la teoría de los <i>stakeholders</i> : descriptiva, instrumental y normativa	[52]
○ 3.4) La teoría de los <i>stakeholders</i> como teoría normativa: diferentes concepciones, una taxonomía	[55]
▪ a) Diferentes concepciones de la dimensión normativa	[55]
▪ b) Taxonomía de las teorías normativas de los <i>stakeholders</i>	[57]
• b.1) Teorías de la sociedad justa ideal	[58]
• b.2) Teorías que buscan modificar leyes y/o instituciones	[71]
• b.3) Teorías que buscan una respuesta corporativa	[72]
○ 4. Redefinición de la empresa: un nuevo modelo para un nuevo contexto	[79]
○ 5. Ética empresarial como gestión legítima de los <i>stakeholders</i>	[82]
Referencias bibliográficas	[86]

• CAPÍTULO DOS:

“LA JUSTICIA COMO FUNDAMENTO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL”

○ 1. El problema de la fundamentación	[92]
○ 1.1) La justificación (racional) de la moralidad	[94]
▪ a) Una breve referencia al origen: de Platón a Kant	[95]
▪ b) Gauthier: la interpretación de Kant y la maximización restringida	[102]
▪ c) Conclusión: de la justificación de la moralidad a la moralidad como contrato	[106]
○ 1.2) La corriente contractualista contemporánea	[107]
▪ a) La <i>teoría de la justicia</i> de John Rawls: una visión kantiana del contrato social	[108]
▪ b) El contractualismo hobbesiano de David Gauthier	[116]
○ 2. La ética empresarial como ética contractualista	[126]
○ 2.1) Introducción: primeras referencias a una ética empresarial contractualista	[126]
○ 2.2) La <i>Integrative Social Contracts Theory</i> de Donaldson y Dunfee	[130]
○ 2.3) Lorenzo Sacconi: una visión ampliada de los deberes fiduciarios	[142]
▪ a) La justificación de un modelo ampliado de gobierno corporativo.....	[143]
• a.1) La racionalidad (interna) del acuerdo: justificación desde el beneficio mutuo	[146]
• a.2) La racionalidad (interna) del acuerdo: justificación desde la imparcialidad y la justicia (distributiva)	[147]
• a.3) La fuerza <i>prescriptiva</i> de la teoría del contrato social de la empresa [149]	
• a.4) La fuerza <i>descriptiva</i> de la teoría del contrato social de la empresa . [150]	
• b) La implementación del modelo ampliado de gobierno corporativo	[151]
○ 3. Definiendo la justicia en las organizaciones empresariales	[159]
○ 3.1) La justicia como virtud artificial: la concepción humeana	[160]
○ 3.2) De Hume a Rawls y Gauthier: el concepto de justicia como elemento de unión	[164]
○ 3.3) La concepción humeana de la justicia a la luz de la teoría de juegos	[167]
○ 3.4) La justicia como juego limpio ('fair play'): las obligaciones de justicia en las organizaciones	[169]
○ 4. La justicia en las organizaciones	[173]

○ Epílogo (I): un principio (provisional) de justicia para la empresa	[178]
Referencias bibliográficas	[179]

• CAPÍTULO TRES:

“LA ÉTICA EMPRESARIAL A LA LUZ DEL FEMINISMO CONTEMPORÁNEO”

○ Introducción	[185]
○ 1. Una (breve) aproximación al pensamiento feminista: las raíces de la ética del cuidado	[186]
○ 1.1) Divergencias ideológicas en el feminismo contemporáneo	[191]
○ 1.2) Experiencias diferentes, voces diferentes	[197]
○ 2. Ética del cuidado y ética feminista	[201]
○ 2.1) Gilligan frente a Kohlberg: construyendo la ética desde la perspectiva femenina	[203]
○ 2.2) La ética del cuidado frente a la ética de la justicia	[208]
○ 2.3) Desarrollos de la ética del cuidado	[215]
○ 2.4) Objeciones desde el feminismo a la ética del cuidado	[221]
○ 3. Ética empresarial y ética feminista	[225]
○ 3.1) La ética del cuidado en el marco de la ética empresarial	[226]
▪ a) Diferentes respuestas a los dilemas éticos en la empresa: el análisis de Thomas White	[227]
▪ b) Edward Freeman: la ética empresarial reinterpretada desde el feminismo	[229]
▪ c) La unión de virtud y cuidado en la propuesta de John Dobson y Judith White	[238]
▪ d) La definición de la empresa como empresa <i>que cuida</i>	[240]
▪ e) Daniel Engster: una teoría de los <i>stakeholders</i> basada en el cuidado	[245]
○ 3.2) Aportaciones de la ética del cuidado a la ética empresarial	[248]
▪ a) Atención a las relaciones frente al individualismo radical	[248]
▪ b) Atención al contexto y a la particularidad frente a la objetividad y la universalidad	[250]
▪ c) Un nuevo lenguaje para la empresa	[252]
▪ d) Complemento para la teoría (normativa) de los <i>stakeholders</i>	[253]
○ 3.3) Problemas en la aplicación de la ética del cuidado a la ética empresarial ..	[257]

○ 4. Una re-interpretación feminista de la ética empresarial: la justicia como elemento clave	[259]
○ 4.1) Una visión particular de la relación cuidado-justicia	[264]
○ 4.2) La justicia desde la perspectiva feminista	[266]
○ 4.3) Concibiendo la empresa desde el paradigma feminista de justicia	[269]
○ Epílogo (II): un principio (revisado) de justicia para la empresa	[272]
Referencias bibliográficas	[274]
• CONCLUSIONES	[281]
•	
• Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	[295]
• APÉNDICE:	
“ALGUNAS NOCIONES BÁSICAS SOBRE LA TEORÍA DE LA ELECCIÓN RACIONAL”	
<hr/>	
○ Introducción	[i]
○ 1) Elementos clave de la decisión paramétrica	[iii]
○ 2) Elementos clave de la decisión estratégica	[iv]
○ 3) Información, tiempo y evolución	[x]
○ 4) Otros conceptos básicos: convenciones y negociaciones	[xiii]
Referencias bibliográficas	[xvii]

La doctoranda MARÍA ÁNGELES ARRÁEZ MONLLOR y el director de la tesis D. PEDRO FRANCÉS GÓMEZ, garantizamos, al firmar esta tesis doctoral, que el trabajo ha sido realizado por la doctoranda bajo la dirección del director de la tesis y, hasta donde nuestro conocimiento alcanza, en la realización del trabajo se han respetado los derechos de otros autores a ser citados cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

Granada, 2 de mayo de 2013.

Director de la Tesis

Doctoranda

Pedro Francés Gómez

María Ángeles Arráez Monllor

AGRADECIMIENTOS

Sin la ayuda inestimable de mi director, el profesor Pedro Francés Gómez, no habría podido realizar este trabajo. Por eso, quiero agradecerle su dedicación durante todos estos años, en los que tanto me ha enseñado, siempre con gran paciencia y buen humor. Por haber creído en mí, incluso en los momentos más difíciles, ha sido un estímulo constante desde el principio y muy valioso hasta el final.

La Universidad de Granada – a través de la beca de investigación que me concedió – y el Departamento de Filosofía I – cuyos miembros me han hecho sentir siempre como una colega más – han contribuido, sin duda, a hacer más fácil una tarea tan ardua como ésta. Las oportunidades que me han brindado han sido fundamentales para mí.

Y, por supuesto, agradezco enormemente el apoyo incondicional de mi padre y de mis cuatro hermanos en este tiempo y siempre. Ellos son mi gran referente en el trabajo y quienes mantienen en un armonioso equilibrio mi vida. Junto a ellos, han sido Anja, Sergio y mis amigos más cercanos quienes me han enseñado lo que significa el cuidado y me han ayudado a comprender su valor.

A mi padre y a mi madre,
por haberme enseñado el valor de la vida ética.

INTRODUCCIÓN

Sobre el por qué y el cómo de esta investigación

El presente trabajo es el fruto de varios años de investigación en el campo de la ética empresarial. Pretende, en primer lugar, contribuir a determinar *por qué* debería ser ética una empresa, es decir, a especificar qué justifica o fundamenta la idea de que, a pesar de las posibles reticencias iniciales, la ética proporciona principios y normas que contribuyen a establecer aquello que ha de definir a la empresa actual. Por eso, el lector no debe esperar encontrar aquí una guía detallada de los criterios que ha de cumplir una organización para ser considerada ética o una lista cerrada de los valores que la configuran. Lo que sigue pertenece a otro nivel de reflexión, en el que trata de establecerse una base sobre la que cualquier criterio o lista de ese tipo podrían asentarse. Este objetivo le otorga a este trabajo un carácter principalmente teórico o filosófico.

La perspectiva adoptada para cumplir tal objetivo es una perspectiva poco explorada hasta ahora en el campo de la ética empresarial. Me refiero, concretamente, a la teoría contractualista contemporánea y a la ética del cuidado y la feminista. Ello responde a la convicción de que adentrarse en tales enfoques puede aportar claridad y sencillez al desarrollo de esta disciplina. La teoría contractualista actual se basa en dos ideas conectadas entre sí, a saber, la idea de que las demandas morales pueden entenderse como derivadas de acuerdos hipotéticos que alcanzan los individuos para regular su interacción y, junto a ella, la observación de que su carácter obligatorio proviene, precisamente, de que han sido acordadas (o lo serían en las circunstancias apropiadas). Este sencillo esquema, junto a los supuestos de los que parte esta propuesta, pueden ser fácilmente aplicados al contexto de la empresa. Por su parte, la ética del cuidado aporta un componente *humanista* (o, en cierto sentido, empírico) a un escenario que, de lo contrario, resultaría demasiado oscuro, impersonal o abstracto. Permite que nos demos cuenta de que ciertos sentimientos, lo contextual y la experiencia desempeñan un importante papel en la moralidad.

En la conjunción de ambos enfoques, la justicia emerge como un valor que, siendo clave para el primero, resulta, en cierto modo, problemático para el segundo. Para el contractualismo, representa uno de los ideales últimos a los que se orienta cualquier acuerdo para regular una sociedad o institución. Así, una teoría como la de Rawls (referente de esta corriente), parte de la pregunta sobre cómo es posible una sociedad que, siendo plural en sus doctrinas morales, religiosas y filosóficas y con diferencias respecto a bienes y riquezas, sea armoniosa y, sobre todo, justa. De manera análoga, la pregunta que puede servir aquí como guía es: “¿cómo es posible una organización que, siendo plural, sea justa?”. Por su parte, la

ética del cuidado se desarrolla, precisamente, como alternativa a las teorías éticas tradicionales abanderadas por conceptos como los de justicia, derechos o principios universales. En este trabajo tratará de mostrarse que, a pesar de este aparente choque, ambas propuestas pueden resultar complementarias en el marco de la ética empresarial.

Por un lado, la justicia será considerada el valor fundamental de las organizaciones. La empresa es un ámbito en el que se dan las circunstancias que hacen que ésta sea, no sólo posible, sino también necesaria, por lo que se convierte en la base sobre la que se construye y de la que derivan otros valores. Con ello quiere decirse que la legitimidad, la justificación moral e, incluso, la supervivencia de una empresa en el largo plazo dependen de que sea justa. Esto no significa, no obstante, que no haya lugar en ella para otro tipo de valores. A través de la ética del cuidado es posible mostrar cómo la atención a las necesidades del otro por medio del cuidado, el valorar las relaciones enriquecedoras y su preservación o la atención a la situación concreta de cada individuo son valores que permiten el desarrollo de la ética dentro de la empresa y contribuyen, especialmente, a esclarecer el factor motivacional de la misma.

La reticencia inicial de la ética del cuidado a abordar la cuestión de la justicia puede ser superada si nos percatamos de que la ética feminista es un planteamiento más amplio. Una estrategia posible estaría en advertir que, de hecho, el concepto mismo de justicia implica ya cierta referencia al cuidado y que, por lo tanto, no es necesario remitir a otras perspectivas éticas. Sin embargo, la ética feminista aporta cierta significación a la idea de justicia que no está presente en los enfoques más tradicionales y que también va más allá de esa idea de cuidado. Permite, sobre todo, poner en primer plano el hecho de que la justicia no se agota en la idea de distribución ni tiene que ver sólo con el *tener*. Justicia significa, además, ser reconocido en la diferencia, tener posibilidades para *hacer*, poder ser capaz de alcanzar el desarrollo pleno. Características, éstas, que han sido defendidas, especialmente, por las pensadoras feministas y que enriquecen enormemente la idea de la justicia en la empresa.

Las ideas apuntadas son desarrolladas en este trabajo a lo largo de tres capítulos que responden al siguiente esquema:

El capítulo primero puede ser descrito como un capítulo introductorio a la ética empresarial cuyo principal objetivo es defender y clarificar una visión sobre qué define a esta disciplina. Aunque incluye referencias a su historia, no es un relato meramente descriptivo. He profundizado en ciertas ideas clave dentro de la ética empresarial (como son la de responsabilidad social de la empresa o la noción de *stakeholder*) así como en las consecuencias a las que éstas han llevado (especialmente, el proceso de redefinición de la empresa acontecido en las últimas décadas). Dichas reflexiones conducen a definir la ética empresarial como *gestión ética o legítima de los stakeholders*, es decir, como una teoría sobre cómo

deberían ser gestionadas las empresas en un contexto social y económico como el actual y en el que una parte importante de la respuesta está en la necesidad de que sean atendidas las demandas de sus diferentes grupos de interés para obtener la legitimidad que precisan para sobrevivir en el largo plazo.

El capítulo segundo se ocupa, principalmente, del desarrollo de la ética empresarial contractualista y del papel que desempeña la justicia en dicho marco teórico. De manera previa a ello, se incluyen algunas referencias a la teoría ética y política del contrato social como tal y a su formulación en la filosofía contemporánea a través, fundamentalmente, de las propuestas de John Rawls y David Gauthier. La referencia a tales autores no responde sólo al hecho de que representan dos posturas contractualistas paradigmáticas, sino también a la influencia que han tenido en la propia evolución del contractualismo en ética empresarial. Las teorías de Thomas Donaldson y Thomas Dunfee, por un lado, y de Lorenzo Sacconi, por otro, son las mejores muestras de ello. Son ambas las que me sirven para hacer una propuesta teórica a modo de síntesis, tratando de superar las principales objeciones a las que se enfrentan. Mientras que la primera ha sido criticada por descansar en principios demasiado generales y caer, por ello, en la “indeterminación prescriptiva”, la segunda presenta serias dificultades a la hora de respaldar su implementación. Por ello, se propone aquí la búsqueda, por un lado, de un criterio último más sólido y que sirva como fundamento y, por otro, del modo de reforzar la motivación para el cumplimiento. Los valores de la justicia y el cuidado representan, en este sentido, los dos pilares de este trabajo.

Es en el capítulo final donde se estudia el modo en el que la ética del cuidado irrumpe en la ética empresarial como fuente teórica. Determinados teóricos, encabezados por Edward Freeman, abogan por la sustitución de las “viejas metáforas masculinas” – referidas a la autonomía, el control del entorno, la competitividad, la objetividad y la jerarquía – en aras de una nueva lectura aportada por la corriente feminista representada por el cuidado – que lleva a hablar de relaciones, armonía con el entorno, cooperación, subjetividad y empoderamiento. A partir de tales análisis, son cuatro las contribuciones de este enfoque que han sido destacadas aquí por el papel que desempeñan en el progreso de una teoría de ética empresarial como la defendida en este trabajo. En primer lugar, la atención prestada a la naturaleza relacional del individuo permite explicitar, entre otras cuestiones, la obligación de atender las demandas de los diferentes grupos. En segundo lugar, pone de manifiesto la importancia de tener en cuenta el contexto y la situación particular en la que éstas tienen lugar y muestra que, al hacerlo, es posible alcanzar soluciones a las que no se llega si nos atenemos exclusivamente a un enfoque basado en los derechos. Por otro lado, y ya en otro nivel del discurso, la ética del cuidado ofrece nuevos conceptos con los que abordar la realidad

empresarial y la reflexión sobre ella, advirtiendo de que el lenguaje objetivo y matemático es aplicable sólo a una parcela concreta y no abarca a la totalidad de la empresa. Por último, se convierte en un complemento para la teoría de los *stakeholders* al hacer explícito su elemento normativo. Ahora bien, la referencia a la ética del cuidado no parece suficiente, por si sola, como base para una ética de la empresa. En concordancia con lo expuesto hasta ahora, el hecho de que ésta ignora elementos valiosos de la ética tradicional – especialmente, en lo referente a la cuestión de la justicia – será apuntado como una de las principales objeciones. Esto me llevará a defender que la ética el cuidado ha de ser completada desde una visión más amplia de la ética feminista, en la que el concepto de justicia adquiere esa dimensión más rica que fue apuntada arriba.

Como apunte final, se propone un principio que intenta recoger la conjunción de justicia y cuidado presentada como fundamental para la ética de la empresa y que pretende servir, a su vez, como punto de partida de una futura investigación. Se incluye, además, un apéndice sobre la teoría de la elección racional, que ha de verse como complemento del capítulo segundo.

Dada mi formación en filosofía, el estudio aquí realizado ha representado un desafío desde el principio: significó adentrarme en una realidad (la de la empresa y, por ende, la económica) que me era extraña y, con ello, alejarme (al menos en principio) de los enfoques más teóricos y específicamente filosóficos. La ética empresarial es, en primer término, una forma de ética *aplicada* y, por ello, exige una reflexión orientada a la práctica y que no obvie la realidad que pretende analizar. Aceptado ese desafío, el resultado obtenido me exige ahora asumir cierto riesgo: afrontar la paradójica situación de poder ser criticada, a la vez, de haber caído en el exceso y en el defecto. Y es que, posiblemente, para el lector más próximo al ámbito empresarial, este trabajo resulte demasiado teórico y de difícil encaje en su mundo de números, datos empíricos y búsqueda de resultados inmediatos. Mientras que, por su parte, al lector con formación filosófica, pueda inclinarse a considerarlo, precisamente, como incompleto en ciertos aspectos referentes a la teoría. Lo que puede ser visto como un problema, sin embargo, ha sido tomado aquí como riqueza. Se ha buscado siempre el equilibrio, siendo consciente en cada paso de las cuestiones que, por ello, se hacía necesario dejar de lado u obviar. Teniendo esto en cuenta, espero que el resultado satisfaga las expectativas intelectuales de todo aquel que decida adentrarse en estas páginas.

EINLEITUNG

Über das wie und warum dieser Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis einer mehrjährigen Forschung auf dem Gebiet der Unternehmensethik. Sie ist zunächst einmal ein Versuch, die Frage zu klären, *warum* ein Unternehmen ethisch sein sollte, sie soll also darlegen, was die Idee rechtfertigt und worauf die Idee basiert, dass (trotz eines möglichen anfänglichen Vorbehaltes) die Ethik Prinzipien und Normen liefert, die dazu beitragen, festzulegen, was ein modernes Unternehmen definiert. Deshalb sollte der Leser nicht erwarten, dass er hier einen ausführlichen Leitfaden zu den Kriterien findet, die ein Unternehmen erfüllen muss, um als ethisch angesehen zu werden. Man wird auch keine fertige Liste mit den Werten finden, die eine ethische Organisation ausmachen. Die Reflexionen für die vorliegende Arbeit finden auf einer anderen Ebene statt. Es wird versucht eine Basis zu schaffen, auf der solche Kriterien oder Listen aufbauen könnten. Dieser Anspruch gibt dieser Arbeit einen hauptsächlich theoretischen und philosophischen Charakter.

Um dieses Ziel erreichen zu können, wurde eine Perspektive angenommen, die im Bereich der Unternehmensethik noch wenig erforscht ist. Damit meine ich die gegenwärtige Vertragstheorie, die Moral der Fürsorge und die feministische Ethik. Dies beruht auf der Überzeugung, dass eine eingehende Beschäftigung mit diesen Theorien Klarheit und Einfachheit in die Entwicklung dieser Disziplin bringen kann. Die aktuelle Vertragstheorie basiert auf zwei mit einander verknüpften Ideen. Zum einen auf der Idee, dass sich moralische Forderungen aus hypothetischen Übereinkünften zwischen Individuen ableiten, die diese treffen, um ihre Interaktion zu regulieren. Hinzu kommt auf der anderen Seite die Beobachtung, dass ihr verpflichtender Charakter darauf zurückzuführen ist, dass sie vereinbart worden sind (oder es unter den geeigneten Umständen wären). Dieses einfache Schema zusammen mit den Annahmen, auf denen die Vertragstheorie basiert, können leicht auf Unternehmen angewendet werden. Die Moral der Fürsorge wiederum liefert eine humanistische (bzw. in gewisser Hinsicht empirische) Komponente zu einer Szenerie, die ohne diese zu dunkel, unpersönlich und abstrakt wäre. Dadurch ist es möglich, sich bewusst zu machen, dass gewisse Gefühle, der Kontext und die Erfahrung eine wichtige Rolle im Bezug auf die Moral spielen.

Wenn man beide Perspektiven vereint, stellt sich die Gerechtigkeit als Wert heraus, der während er in der Ersten eine Schlüsselfunktion hat, mit der zweiten in gewisser Weise schwierig vereinbar scheint. Für die Vertragsethik ist die Gerechtigkeit eines der wichtigsten Ideale, an denen sich jedes Abkommen zur Regulierung einer Gesellschaft oder Institution

orientiert. Deswegen basiert eine Theorie wie die von Rawls (wichtiger Vertreter dieser Strömung) auf der Frage, wie es möglich sein kann, dass eine Gesellschaft mit pluralen religiösen, moralischen und philosophischen Lehren und mit Unterschieden zwischen Arm und Reich harmonisch und vor allem gerecht ist. So kann uns hier auch die Frage leiten: Wie kann es möglich sein, dass eine Organisation gleichzeitig plural und gerecht ist? Die Moral der Fürsorge wiederum entsteht ja gerade als Alternative zu den traditionellen ethischen Theorien, Fahnenträger von Konzepten wie Gerechtigkeit, Recht und universellen Prinzipien. In dieser Arbeit soll gezeigt werden, dass sich beide Theorien im Rahmen der Unternehmensethik trotz dieses anscheinenden Widerspruchs gegenseitig ergänzen können.

Die Gerechtigkeit wird in dieser Arbeit als fundamentaler Wert für Unternehmen angesehen. Ein Unternehmen ist mit all seinen Umständen gerade ein solcher Ort, an dem Gerechtigkeit nicht nur möglich, sondern auch notwendig ist. Aus diesem Grund ist Gerechtigkeit eine Basis, auf der andere Werte aufbauen und von der andere Werte abgeleitet werden. Damit soll deutlich gemacht werden, dass die Legitimierung, moralische Rechtfertigung und sogar das Überleben eines Unternehmens auf lange Sicht davon abhängen, dass dieses gerecht ist. Es bedeutet jedoch nicht, dass nicht auch Platz für andere Werte wäre. Mit der Moral der Fürsorge lässt sich zeigen, wie die Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse des Anderen, das Schätzen und Schützen wollen von bereichernden Beziehungen und Aufmerksamkeit für die konkrete Situation des Einzelnen dazu beitragen, eine Ethik für Unternehmen zu entwickeln und besonders auch um die Motivation für eine solche zu erklären.

Der anfängliche Vorbehalt der Moral der Fürsorge, die Frage der Gerechtigkeit anzusprechen, kann überwunden werden, wenn man sich verdeutlicht, dass die feministische Ethik noch viele weitere Ansatzpunkte liefert. Eine mögliche Strategie wäre es, auf die Tatsache hinzuweisen, dass der Begriff der Gerechtigkeit schon eine gewisse Anspielung auf die Fürsorge beinhaltet und dass es deswegen nicht nötig wäre, auf andere ethische Perspektiven zu verweisen. Aber die feministische Ethik gibt der Idee der Gerechtigkeit eine gewisse Bedeutung, die in den traditionellen Ansätzen nicht gefunden werden kann und auch über die Idee der Fürsorge hinausgeht. Sie rückt die Tatsache in den Vordergrund, dass Gerechtigkeit nicht nur auf die Verteilung begrenzt ist und auch nicht nur mit dem *Haben* im Zusammenhang steht. Gerechtigkeit bedeutet auch in seinem Anderssein anerkannt zu werden, die Möglichkeit zu haben, etwas zu *tun* und fähig zu sein, sich zu verwirklichen. Solche Eigenschaften sind vor allem von feministischen Theoretikerinnen verteidigt worden und stellen eine enorme Bereicherung für die Idee der Gerechtigkeit in Unternehmen dar.

Die genannten Ideen werden in dieser Arbeit in drei verschiedenen Kapiteln weiter erörtert. Diese sind wie folgt strukturiert:

Das erste Kapitel kann als eine Art einführendes Kapitel zur Unternehmensethik angesehen werden, in dem dargelegt und erklärt werden soll, was diese definiert. Auch wenn geschichtliche Bezüge hierbei eine Rolle spielen, handelt es sich nicht um eine rein deskriptive Abhandlung. Einige Schlüsselideen der Unternehmensethik habe ich vertieft (wie z.B.: die soziale Verantwortung von Unternehmen oder das Stakeholder-Modell) sowie auch die Auswirkungen dieser, wie z.B. den Prozess der Neudefinierung von Unternehmen, der in den letzten Jahrzehnten stattgefunden hat. Diese Überlegungen lassen mich die Unternehmensethik als *ethisches und legitimes Management der stakeholder* definieren, das heißt, als eine Theorie darüber, wie Unternehmen im derzeitigen sozialen und wirtschaftlichen Kontext geführt werden sollten. Die Antwort auf diese Frage findet man zu einem großen Teil in der Notwendigkeit, dass die Forderungen der verschiedenen Interessengruppen erfüllt werden müssen, um die notwendige Legitimierung zu erhalten, um auf lange Sicht überleben zu können.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich hauptsächlich mit der vertragstheoretischen Unternehmensethik und mit der Rolle der Gerechtigkeit in diesem theoretischen Rahmen. Zuvor wurden noch einige Bezüge zur politischen und ethischen Theorie des Gesellschaftsvertrags an sich hergestellt, wie auch zu seiner Formulierung in der zeitgenössischen Philosophie v.a. durch John Rawls und David Gauthier. Der Bezug zu diesen Autoren ist nicht nur darauf begründet, dass beide zwei paradigmatische vertragstheoretische Sichtweisen vertreten, sondern auch auf dem Einfluss, den sie auf die Entwicklung der Vertragstheorie in der Unternehmensethik hatten. Die Theorien von Thomas Donaldson und Thomas Dunfee auf der einen Seite und von Lorenzo Sacconi auf der anderen Seite sind die besten Beispiele dafür. Die Vereinigung dieser beiden Theorien ermöglicht es mir, einen theoretischen Vorschlag zu machen, bei dem die wichtigsten Einwände gegen beide dementiert werden. Während die erste Theorie kritisiert wurde, da sie sich auf zu allgemeinen Prinzipien ausruht und deswegen in eine „präskriptive Unbestimmtheit“ verfällt, gibt es bei der zweiten erhebliche Schwierigkeiten bei der Anwendung. Deswegen wird hier vorgeschlagen, einerseits nach einem solideren Kriterium zu suchen, das als Basis dienen kann und andererseits nach einer Möglichkeit, die Motivierung für eine Einhaltung zu verstärken. Die Werte Gerechtigkeit und Fürsorge stellen diesbezüglich zwei Säulen dieser Arbeit dar.

Im letzten Kapitel geht es um den theoretischen Beitrag, den die Moral der Fürsorge zur Unternehmensethik leistet. Bestimmte Theoretiker, allen voran Edward Freeman, befürworten einen Ersatz der „alten maskulinen Metaphern“ – wie Autonomie, Kontrolle des Umfelds,

Konkurrenzfähigkeit, Objektivität und Hierarchie – und verteidigen eine neue Interpretation, wie die der feministischen Bewegung, vertreten durch die Fürsorge - die ihrerseits von Beziehungen spricht, Leben in Harmonie mit dem Umfeld, Teamarbeit, Subjektivität und Unterstützung. Basierend auf diesen Analysen sind es vier Beiträge, die von dieser Perspektive hervorgehoben worden, da ihnen eine wichtige Rolle zukommt, bei der Entwicklung einer unternehmensethischen Theorie wie sie in dieser Arbeit verteidigt wird. An erster Stelle steht der natürliche Drang jedes Menschen, soziale Bindungen einzugehen. Wenn man sich diesen vergegenwärtigt, kann man sich u.a. verdeutlichen, warum eine Verpflichtung besteht, den Forderungen der verschiedenen Gruppen nachzukommen. An zweiter Stelle bringt die Perspektive der Fürsorge die Wichtigkeit des Kontexts zum Ausdruck und die Wichtigkeit der verschiedenen Situationen, in denen diese Forderungen entstehen. Sie zeigt auch, dass man so Lösungen finden kann, zu denen man nicht kommen würde, wenn man ausschließlich an den Standpunkten festhält, die auf dem Recht basieren. Auf der anderen Seite und nun auf einer anderen Ebene offeriert die Moral der Fürsorge neue Konzepte, mit denen man die Unternehmensrealität und die Überlegungen zu dieser angehen kann, wenn man darauf aufmerksam macht, dass man die objektive und mathematische Sprache nur auf einen bestimmten Bereich anwenden kann und dass dieser nicht die Gesamtheit eines Unternehmens abdeckt. Als Letztes wirkt sie ergänzend zur Theorie der *stakeholder*, da sie die normativen Elemente dieser verdeutlicht. Der Verweis auf die Moral der Fürsorge für sich allein scheint jedoch nicht ausreichend als Basis für eine Unternehmensethik. In Übereinstimmung mit dem Obigen, wird die Tatsache, dass diese wertvolle Elemente der traditionellen Ethik (insbesondere was die Gerechtigkeit betrifft) nicht beachtet, als einer der Haupteinwände vorgebracht werden. Das wird mich dazu bringen, zu verteidigen, dass die Moral der Fürsorge ergänzt werden muss, und zwar durch den weitgefasteren Blick der feministischen Ethik, bei der das Konzept der Gerechtigkeit, wie bereits dargelegt, eine reichere Dimension erlangt.

Abschließend wird ein Prinzip vorgeschlagen, das versucht Gerechtigkeit und Fürsorge zu verknüpfen, was als fundamental für die Unternehmensethik angesehen wird und gleichzeitig als Ausgangspunkt für eine zukünftige Forschung dienen soll. Außerdem wird ein Anhang zur Theorie der rationalen Wahl beigefügt, der als Ergänzung zum zweiten Kapitel angesehen werden soll.

Aufgrund meiner philosophischen Ausbildung stellte die hier durchgeführte Studie von Anfang an eine Herausforderung für mich dar. Es bedeutete für mich, mich mit einer Realität auseinanderzusetzen (der des Unternehmens und schlussendlich der Wirtschaft), die mir fremd war und so musste ich mich (zumindest zu Beginn) von den theoretischen und

eigentlich philosophischen Konzepten entfernen. Die Unternehmensethik ist an erster Stelle eine angewandte Ethik und bedarf deswegen einer praxisorientierten Reflexion, die sich nicht von der Realität abwendet, die sie versucht zu analysieren. Nachdem ich diese Herausforderung angenommen habe, fordert das Ergebnis nun, dass ich ein gewisses Risiko eingehe: Und zwar stehe ich vor der paradoxen Situation, dass ich gleichzeitig dafür kritisiert werden könnte, zu sehr vertieft zu haben und dafür, zu oberflächlich geblieben zu sein. Es ist nämlich so, dass für einen Leser, der dem unternehmerischen Bereich näher steht, diese Arbeit zu theoretisch sein könnte und schwer hineinpasst in seine Welt der Zahlen, empirischen Daten und der Suche nach sofortigen Ergebnissen. Auf der anderen Seite könnte ein Leser mit philosophischer Bildung dazu neigen, diese Arbeit als unvollständig anzusehen, was bestimmte Aspekte im Zusammenhang mit der Theorie betrifft. Was als Problem angesehen werden könnte, wurde hier jedoch als Bereicherung betrachtet. Es wurde immer versucht ein Gleichgewicht herzustellen und sich gleichzeitig in jedem Schritt der Fragestellungen bewusst zu sein, die aus diesem Grund beiseite oder ausgelassen werden mussten. Sich dieser Tatsache bewusst seiend, hoffe ich, dass das Ergebnis die intellektuellen Erwartungen desjenigen erfüllt, der sich in diese Seiten vertieft.

CAPÍTULO UNO

LA ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES: HACIA UNA GESTIÓN ÉTICA DE LOS *STAKEHOLDERS*

INTRODUCCIÓN

No cabe duda de que, si quisiéramos hacer una descripción del mundo que nos rodea, una de las realidades a la que tendríamos que referirnos ineludiblemente por su amplia influencia y su impacto en otros ámbitos, es a la constituida por las organizaciones y, especialmente, por las grandes empresas. Ciertamente, habría que remontarse muy atrás en el tiempo para hallar el origen de una institución como ésta, que cumple la función social de contribuir (mediante la cooperación de los individuos) a la producción y el intercambio de bienes y servicios que, en muchos casos, no podrían existir de otro modo – y que se supone, además, beneficiosa para todos. Sin embargo, no hay que retroceder demasiado para descubrir las circunstancias que dieron lugar a su constitución actual y que le otorgan unas características de las que antes carecía (Martín: 2012).

Las últimas décadas del pasado siglo supusieron un punto de inflexión en este aspecto. Finalizada la Guerra Fría, los principales organismos financieros y económicos asentados en la capital estadounidense impulsaron el llamado “consenso de Washington”, una serie de directrices y medidas políticas que debían ser aplicadas por los países y por las instituciones (como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial¹) y que pretendían impulsar el crecimiento económico. En términos generales, hacían referencia a estrategias centradas en la privatización, la liberalización y la macro-estabilidad (especialmente, de los precios) y a un conjunto de políticas basadas en la confianza sobre los beneficios del mercado libre y en la reducción del papel del gobierno (Serra y Stiglitz: 2008). Con ello, la ideología comercial neoliberal comenzó a extenderse y a instaurarse globalmente. En un principio, la liberalización se vio como la mejor solución para la delicada situación en la que había quedado la economía mundial por la crisis que marcó la década de los setenta, pues permitía darle un nuevo impulso y aligerar las pesadas cargas con las que tenían que acarrear los Estados. Efectivamente, dicho objetivo se logró, pero a cambio de otorgarle a las empresas un poder mucho mayor del que habían poseído hasta entonces² (Francés: 2004, p. 51). A consecuencia de ello, las grandes

¹ Paradójicamente, aunque en un principio el Banco Mundial estaba entre las instituciones incluidas en el consenso, con los años se ha convertido en una de las más críticas con sus postulados.

² Son muchos quienes han criticado el Consenso de Washington y las consecuencias que supuso (y supone) para las economías nacionales y para los propios Estados. Entre ellos, destaca la figura de Joseph Stiglitz (ex-vicepresidente y ex-economista jefe del Banco Mundial), quien denuncia que las

corporaciones y sus intereses han llegado a convertirse en un elemento decisivo en la elección de políticas de numerosas legislaturas y gobiernos – situación ésta que se hace aún más evidente en los países menos desarrollados. El papel que juegan en las instituciones sociales es cada vez mayor y han llegado a ser tan poderosas que sus decisiones afectan, de manera directa, al bienestar de las naciones y de los Estados (Stern y Barley: 1996). De su actividad dependen, en gran medida, la marcha de muchas economías nacionales, la estabilidad de millones de trabajadores, el aumento o la disminución de sus salarios o el nivel de bienestar de un gran número de sociedades.

Ante esta situación, surge a finales de los noventa el llamado “movimiento antiglobalización”, que es, ante todo, una reacción contra esta forma de globalización económica que tanto se había alejado de las expectativas con las que se inició. En el punto de mira se sitúan instituciones como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el Banco Mundial (BM), pero también las empresas multinacionales y las grandes corporaciones (a causa, principalmente, de ese exceso de poder acumulado³). Los primeros años del presente siglo estuvieron marcados, por lo tanto, por las denuncias de sucesivos escándalos financieros protagonizados por ciertas empresas (algunas de las cuales fueron llevadas ante los tribunales) y por las reacciones sociales ante las actuaciones de muchas de ellas (acusadas por las organizaciones no gubernamentales de no respetar los derechos humanos, cometer abusos, incrementar la injusticia social o destruir el medio ambiente). A las voces de denuncia se sumaron, además, las de prestigiosos economistas (como Amartya Sen o el propio Joseph Stiglitz) que reivindicaban que dicho poder debería emplearse para contribuir en la reforma del sistema económico. Las críticas, en definitiva, se hicieron demasiado fuertes y atacaban al núcleo mismo de las empresas desde frentes muy diversos, algunos externos a las mismas pero otros muy vinculados a ellas⁴.

medidas acordadas son insuficientes e incompletas. Al marcar un conjunto de objetivos tan estrecho, ignora cuestiones tan relevantes como la equidad o el modo en el que es distribuida la riqueza. Las políticas económicas, afirma, debería tener en cuenta el desarrollo igualitario y democrático, la mejora en la calidad de vida y la sostenibilidad (para profundizar en su propuesta ver: Stiglitz: 2000; 2002; Serra y Stiglitz: 2008). En línea con estas críticas y dentro del movimiento anti-globalización, pensadores como Noam Chomsky han denunciado las injusticias de la globalización económica así entendida.

³ Como señala Francés (2004, p. 46), la revista *Business Week* publicó en septiembre de 2000 el artículo ‘Too Much Corporate Power?’ (“¿Demasiado poder corporativo?”), en el que se muestran las dimensiones alcanzadas por los gigantes industriales y financieros (con presupuestos que superan el de muchos países), así como la consciencia de este hecho por parte de la sociedad norteamericana (la mayoría de la cual consideraba, según una encuesta realizada, que las empresas tenían demasiado poder sobre sus vidas). El artículo completo puede verse en la web de esta publicación (www.businessweek.com)

⁴ Que las críticas al poder de las grandes empresas y a las principales instituciones económicas se mantienen vivas hoy en día lo demuestra la existencia de movimientos sociales como el de los “indignados” o el “15-M”. Asumido el hecho de la globalización, este tipo de movimientos toman el

Es en este contexto en el que se (re)formula la reflexión académica sobre cuál debe ser el papel que jueguen las empresas en la sociedad y qué tipo de actuaciones pueden ser consideradas correctas (Lozano: 1999; Preston et al: 2002; Friedman y Miles: 2006). Se redefine, así, la denominada “ética empresarial” como una materia multidisciplinar que, en el ámbito de la filosofía, se erige como una nueva rama de la ética aplicada⁵. Como tal, pretende un análisis crítico de la realidad de las empresas y las organizaciones, aportando una serie de respuestas y argumentaciones diferentes a las que pueden darse desde otros ámbitos (es decir, a los argumentos y justificaciones que se ofrecen en las escuelas de negocios o en entornos empresariales que, si bien defienden la necesidad de un cambio de perspectiva, suelen hacer un uso débil, si no instrumental, de la ética)⁶. Desde su origen, ha ido creciendo la toma de conciencia sobre la necesidad de esta disciplina, hasta llegar a hacerse incuestionable en nuestros días. A nivel interno, su desarrollo ha tenido lugar en el ámbito empresarial (con la creación de diversas medidas e instrumentos de gestión ética⁷), así como en el mundo académico (en el que los debates son cada vez más numerosos, ricos y especializados). A nivel externo, su expansión es evidente y, aunque se originó en Estados Unidos, es ya una preocupación de primer orden también en Europa (Lozano: 1999) y cada vez más en Sudamérica y Asia. La necesidad de una reflexión tal se hace aún más explícita en la actualidad, marcada por una crisis económica que sacude y extiende sus efectos negativos a múltiples ámbitos de la realidad y que tiene, entre sus causas más evidentes, la falta de un auténtico

relevo de aquéllos e implican una denuncia a las consecuencias a las que ha llevado (como la creciente fuerza de los poderes económicos y la indefensión de los ciudadanos ante ello, la corrupción, la desigualdad social o la falta de transparencia).

⁵ Cómo ha de entenderse la ética aplicada es una cuestión que no puede ser abordada aquí porque excede el propósito de este trabajo. Lozano (1999) rechaza tanto su interpretación deductiva (defendida por Marvin Brown) como la inductiva y aboga por la comprensión de la ética aplicada como proceso. En este sentido, la ética empresarial responde a una *‘elaboración reflexiva y teórica que acompaña al desarrollo de los proyectos profesionales (individuales o colectivos), organizativos, institucionales o sociales, y se articula con ellos, sin identificarse con, ni reducirse a dichos procesos’* (Lozano: 1999, p. 24). No obstante, considero que una interpretación inductiva merece ser investigada más profundamente. La vida social se compone de una serie de *prácticas* (acciones conjuntas y coordinadas que buscan producir un bien colectivo) cada una de las cuales prohíbe determinadas acciones y establece ciertas reglas que las definen como tales; y la función de la ética aplicada sería extraer de ellas los principios universales que las componen. En este caso, de lo que se trata es de analizar esas prácticas (con las reglas, definiciones y conceptos que las hacen ser lo que son), para descubrir los principios que forman su ética y desarrollar, a partir de ahí, una teoría acorde a ellos. De este modo, sería la ética aplicada la que permitiría establecer los principios (pues ésta es lógicamente anterior a la teoría). En relación a esta interpretación ver: Francés: 2002.

⁶ Como será apuntado en el capítulo segundo, Thomas Donaldson y Thomas Dunfee apuntan a este doble enfoque como uno de los problemas que dificultan el desarrollo de la ética empresarial.

⁷ Piénsese, por ejemplo, en los códigos éticos o de conducta, en las denominadas “declaraciones de visión, misión y valores, en los diferentes sistemas armonizados de gestión existentes o en los informes socio-medioambientales como la *Global Reporting Initiative* (GRI).

compromiso ético y la subordinación de los principios morales al beneficio económico a corto plazo.

Como señala Josep M. Lozano, el primer obstáculo que ha de salvar consiste en que la aproximación tradicional de la ética es de tipo individualista: mientras que los diferentes enfoques siempre han considerado a la persona como agente moral, *“la BE⁸ se puede entender como una reflexión sobre el sistema económico, las empresas y las organizaciones y las actuaciones de los individuos en sus roles profesionales y sus funciones institucionales.”* (Lozano: 1999, p. 45). De este modo, hay tres niveles diferentes y que deben ser articulados entre sí:

-La perspectiva “macro”, que hace referencia al análisis ético de los sistemas económicos y, más concretamente, a la justificación de la ética del mercado.

- La perspectiva “meso”, referente al análisis ético de las actuaciones de la empresa en el seno del sistema capitalista (hasta hoy, el campo de estudio dominante).

- La perspectiva “micro”, que versa sobre el análisis ético de las relaciones y actuaciones individuales en la medida en que responden a un rol profesional o a una función organizativa.

La reflexión sobre el sistema económico, la organización y el individuo han de ser articuladas en el marco de la ética empresarial. Siguiendo la postura de los principales teóricos (Donaldson y Dunfee: 1994; 1995; Lozano: 1999; Phillips y Margolis, 1999), mantengo en este trabajo la tesis de que la organización es el núcleo de esta disciplina y que ésta ha de ser el objetivo principal de la reflexión. Este hecho es clave porque, como veremos, hace que la ética empresarial se distinga tanto de la teoría moral – cuyo sujeto es el individuo – como de la filosofía política – centrada en las naciones-Estado (Phillips y Margolis: 1999). En este sentido, uno de los objetivos de este capítulo será mostrar que la ética empresarial es una ética de las organizaciones, distinta tanto de la ética individual como de la ética económica y política. Una de las consecuencias inmediatas de colocar a las empresas en el punto de mira es que se ha visto la necesidad de redefinirlas, de modo que respondan al nuevo contexto en el que se insertan. El debate sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) responde a dicha necesidad atribuyéndole a las organizaciones una serie de obligaciones de las que antes carecía. Junto a él – o, más concretamente, en el marco de este debate – surge la discusión en torno a la teoría de los *stakeholders*, núcleo del enfoque normativo de esta disciplina en la actualidad. En tanto que ésta será ampliamente abordada en este capítulo, basta con señalar aquí dos rasgos centrales de la misma, a saber, la idea de que los *stakeholders* son individuos o grupos con intereses legítimos en la actividad de la empresa (por la que se ven afectados y a la

⁸ En su libro, Lozano emplea la abreviatura “BE” para referirse a “ética empresarial” (por las siglas en inglés de *Business Ethics*).

que pueden afectar) y la afirmación de que dichos intereses poseen valor intrínseco (Donaldson y Preston: 1995). En su origen está el reclamo social de que los accionistas y propietarios no son los únicos que se juegan algo en la empresa y, por lo tanto, no sólo sus intereses han de ser tenidos en cuenta. Por un lado, esto implica un cambio en la concepción de la empresa que afecta a su estructura y a su modelo de gestión. Por otro, le adjudica una serie de obligaciones (morales) de las que antes carecía.

El análisis de estas cuestiones da cuerpo a este primer capítulo, sin que ello signifique que éste posea un carácter meramente descriptivo. El propósito final no es otro que defender una concepción de la ética empresarial como gestión legítima (o justa) de las organizaciones. Mientras que la primera parte de esta definición será abordada aquí, la idea de la justicia será tratada en el siguiente capítulo.

1. Ética empresarial: un poco de historia.

A pesar de que, aún hoy, el vínculo entre la ética y la empresa es percibido por muchos como el que existe entre el agua y el aceite (empleando la expresión de Lozano), lo cierto es que la práctica económica ha estado acompañada desde sus orígenes por la reflexión sobre la dimensión moral de la misma⁹. La consideración de que existe una ética en los negocios y en el comercio se remonta a los pensadores clásicos y ha sido una constante a lo largo de la historia de la filosofía moral¹⁰. Sin embargo, hay que esperar hasta los años setenta del pasado siglo para que la ética empresarial surja como disciplina académica y comience a ser objeto de estudio para especialistas de diversos ámbitos. Aunque, en un principio, fueron los teólogos y pensadores religiosos quienes desarrollaron un área de ética en los negocios, pronto se

⁹ Soy consciente de que, al hacer esta afirmación, se están mezclando (erróneamente) diferentes niveles de análisis. El escepticismo sobre la relación entre la ética y la empresa responde a una observación sobre el modo en que actúan, de hecho, la mayoría de las empresas. A pesar de los avances logrados en este terreno, no cabe duda de que el camino que queda por recorrer es todavía largo. Desde el punto de vista de la teoría, sin embargo, la relación entre ambas no puede ser discutida. Lo que pretendo apuntar aquí es, sencillamente, cómo una reflexión latente durante siglos se ha hecho patente en las últimas décadas y ha dado lugar a una disciplina académica.

¹⁰ Así, en *De Officiis*, Cicerón analiza, desde un punto de vista moral, decisiones mercantiles y reflexiona sobre los dilemas que se pueden plantear en este terreno. Por su parte, en la modernidad, los pensadores jesuitas desarrollaron una ética del comercio y plantearon la teoría de que el precio justo dependía de la oferta y la demanda. En concreto, Luís de Molina dedicó al estudio de estas cuestiones y a la reflexión sobre la legitimidad del beneficio su obra *La teoría del justo precio*. Por su parte, ya en el XIX, A. Smith elabora su teoría de los sentimientos morales y afirma que éstos (especialmente la honradez) son necesarios para que funcione el mercado. El autointerés que situó en la base de nuestra motivación no era un derecho ilimitado a perseguir el propio beneficio, sino que debía buscarse dentro de los límites de la justicia y la moralidad social. Sin embargo, dichas restricciones morales suelen olvidarse cuando se menciona su teoría.

sumaron a su reflexión voces provenientes de otros campos – incluido el de la filosofía. Así, junto a las movilizaciones sociales y a las críticas públicas a las malas prácticas empresariales, hubo ciertos desencadenantes en el plano intelectual que motivaron la aparición de esta disciplina. Sin duda, la publicación en 1970 de un artículo sobre la responsabilidad social de la empresa, firmado por el premio Nobel de economía Milton Friedman, fue uno de esos impulsos (Lozano: 1999, p. 40)¹¹. En él, responde a las primeras argumentaciones sobre la existencia de cierta responsabilidad más allá de la adquirida con accionistas y propietarios defendiendo la tesis de que *“hay una, y sólo una, responsabilidad social de la empresa: usar sus recursos y realizar actividades diseñadas para incrementar sus beneficios toda vez que respete las reglas del juego, lo que significa desempeñarlas en una competencia abierta y libre sin engaño ni fraude”*¹² (Friedman: 1970, p. 35). La empresa, como tal, no es un agente al que se le pueda asignar responsabilidad, sino que ésta sólo se le puede atribuir a las personas y, por lo tanto, son los directivos los que la tienen en la empresa. Ésta se limita a responder a los intereses y deseos de los accionistas y propietarios – los cuales se suelen resumir en ganar tanto dinero como sea posible – respetando las reglas básicas de la sociedad impuestas por la ley y por las costumbres morales¹³. Aumentar los beneficios para accionistas y propietarios es, pues, el principal objetivo de la empresa y cualquier otra responsabilidad queda relegada a los gobiernos y sólo les atañe a ellos (Friedman: 1970). Atribuirle otro tipo de obligaciones es malinterpretar el papel de la economía en un sistema capitalista de libre mercado. Desde el punto de vista de Friedman, la señal más fiable de que una empresa es eficiente – y de que, por lo tanto, funciona bien – es que obtiene beneficios, de ahí que esa sea su única responsabilidad¹⁴. Junto a este argumento surgieron otros que, en la misma línea, trataban de apoyar la idea de que las empresas no debían extender su responsabilidad hacia otros grupos. Se aduce, en este sentido, que los directivos carecen de la capacidad necesaria para tomar decisiones morales sobre el bienestar social, que dicha tarea extralimita sus competencias o

¹¹ Lozano señala también como desencadenantes a la publicación, en 1971, de *Teoría de la justicia* de Rawls (que legitima la preocupación filosófica por las cuestiones económicas) y a la aparición de la bioética médica.

¹² En el original: *‘there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud’*. La traducción es mía.

¹³ Camacho et al. (2002) interpretan esta referencia a las costumbres morales como señal de que, incluso Friedman, muestra cierta preocupación por la ética o reconoce que existe en ella un componente ético irrenunciable.

¹⁴ En relación a este último punto, ver: Francés: 2004, p. 80.

que dedicar fondos de la organización a fines sociales es hacer un uso ilegítimo del dinero que pertenece a los accionistas¹⁵.

Sin embargo, la semilla de la RSE ya había sido plantada y propuestas como las de Friedman tuvieron una respuesta inmediata, lo que derivó en un reforzamiento de la tesis de la responsabilidad social así como en un refinamiento de las premisas de partida. De este modo, es en la década de los ochenta cuando tiene lugar la consolidación de la ética empresarial y la producción académica comienza a sistematizarse (Lozano: 1999)¹⁶. Señal indiscutible de ello es el hecho de que es en estos años cuando aparecen las principales revistas y publicaciones especializadas en este campo y que son, aún hoy, un referente para los investigadores¹⁷. También es entonces cuando el discurso sobre la ética de las organizaciones, ya asentado en Estados Unidos, se afianza en el contexto europeo como disciplina académica. Los indicios de que las empresas debían modificar su modo de actuar eran demasiado evidentes como para ser ignorados o rebatidos. La extensión de las responsabilidades hacia todos sus miembros y hacia la sociedad en su conjunto era ya un hecho indiscutible. El objetivo era, entonces, darle forma a estas ideas y ofrecer una reflexión bien fundamentada sobre ello. Al ser una cuestión abordada desde una perspectiva multidisciplinar, los argumentos ofrecidos para justificarla y las medidas concretas de la que se compone son también múltiples. Señalar esto es importante porque permite advertir sobre una cuestión fundamental en esta materia. Se trata del hecho de que, mientras que los argumentos ofrecidos por autores pertenecientes al ámbito económico o empresarial suelen centrarse en cuestiones como la rentabilidad que ofrece la empresa denominada *ética* o la ventaja competitiva que ésta puede aportar; los pertenecientes al ámbito filosófico son muy diferentes e incluyen las razones propias de una argumentación moral (al fin y al cabo, cuando se pregunta por qué una empresa debe atenerse a principios éticos, lo que se está haciendo es plantear, desde una nueva perspectiva, la vieja pregunta por el por qué ser morales).

¹⁵ Lozano enumera una serie de argumentos de tipo económico, de *management*, político, socio-cultural y ético a favor y en contra de la idea de la responsabilidad social de la empresa (Lozano: 1999, p. 97-102)

¹⁶ En este punto, conviene tener claro que el debate sobre la RSE y el debate sobre la ética, aunque entrelazados, difieren entre sí. En un principio, hablar de RSE no implica entrar en una discusión sobre ética; y la ética de la empresa surge como una reflexión previa a aquélla. Además, ambas conducen a distintos resultados: mientras que los intentos en basar la ética de la empresa en tradiciones de filosofía moral derivan en propuestas eclécticas y poco fructíferas; el debate sobre la RSE consigue establecer un acuerdo normativo básico que puede identificarse con la ética de las organizaciones.

¹⁷ En 1981, el 'Center for Applied Ethics' (Centro de Ética Aplicada) de la Universidad de Florida inicia la publicación de la revista *Business and Professional Ethics*. Un año después, aparece la *Journal of Business Ethics*. Por su parte, el primer número de la *Economics and Philosophy*, editada por la Universidad de Wisconsin, data de 1985. Tras éstas, y ya en la década de los noventa, comienzan su andadura dos publicaciones clave aún hoy: la *Business Ethics Quarterly* y, en el contexto europeo, la *Business Ethics: An European Review*.

Una vez que se acepta introducir la reflexión filosófica en el mundo empresarial, uno de los primeros retos a los que hay que hacer frente es que ello exige un cambio de perspectiva evidente. Dicho brevemente: el sujeto moral no es ya el individuo, sino la organización. La ética empresarial pone el acento en el nivel *meso*. Su objetivo es reflexionar sobre la organización como agente (moral) en sentido pleno. Esto no quiere decir que los otros niveles sean ignorados (al fin y al cabo, son los individuos los que forman las organizaciones y éstas operan de un modo u otro según el entorno en el que se encuentran), sino sólo que su análisis está mediado por ese otro, que ha de verse como su elemento específico (Lozano: 1999; Phillips y Margolis: 1999; Camacho et al.: 2002). Mientras que Lozano enfoca esta tesis defendiendo que la ética empresarial ha de centrarse en las organizaciones, Robert Phillips y Joshua Margolis presentan la misma idea desde una perspectiva diferente. Las organizaciones, en la medida en que se distinguen tanto de los Estados como de los individuos, precisan de sus propios modelos y teorías éticos, discernibles de la filosofía moral y de la política. Por ello, es decir, por la naturaleza especial de las organizaciones, es necesario desarrollar una ética específica para ellas¹⁸ (Phillips y Margolis: 1999). Las organizaciones son instituciones mediadoras entre el Estado y los individuos (Fort: 1996) y, como tales, comparten ciertos rasgos con ambas esferas pero no pueden ser reducidas a ninguna de ellas.

Phillips y Margolis señalan, en primer lugar, tres aspectos que distinguen a las organizaciones de los Estados y que explican los límites en la aplicación de la filosofía política tomando como ejemplo la teoría de la justicia de Rawls. En primer lugar, mientras que el derecho de salida no estaría en la estructura básica de la sociedad¹⁹, sí que representa un rasgo elemental de las organizaciones (en tanto que son asociaciones voluntarias, existe la posibilidad de salida para sus miembros)²⁰. Por otro lado, las organizaciones poseen unos objetivos claros y definidos, mientras que el Estado ha de permitir una pluralidad de metas sin tratar de fijar ninguna. Por último, se distinguen por el grado de conocimiento y control que el individuo posee sobre su contribución y sus obligaciones en cada una de ellas: mientras que los miembros de una organización tienen claro cuál es su función y su aportación, los individuos desconocen cuáles serán éstas en la sociedad. Por su parte, la filosofía moral ha sido considerada desde el inicio una herramienta con la que abordar la ética de las empresas y la combinación de diferentes corrientes como método de aproximación a ella se ha convertido

¹⁸ La idea de que es necesario desarrollar una ética específica de las organizaciones se encuentra también en Donaldson y Dunfee: 1994; 1995.

¹⁹ El derecho de salida queda excluido de la estructura social básica porque resultaría incoherente apoyar un acuerdo sobre los principios básicos sobre la posibilidad de que, si el resultado no es satisfactorio para u individuo, éste pueda abandonarlo.

²⁰ Como se dirá también más adelante, la posibilidad de salir de una asociación voluntaria como la empresa resulta, en la mayoría de los casos, más teórica que realizable por los costes que supone.

en un recurso frecuente²¹. Sin embargo, también ésta presenta ciertas deficiencias al ser aplicada a las organizaciones. El problema está, según estos autores, en que “*la filosofía moral simplemente ignora (al menos) dos rasgos centrales de las organizaciones: su propósito y su poder*”²² (Phillips y Margolis: 1999, p. 627). Como se ha dicho, las organizaciones tienen ciertos propósitos y objetivos que hacen que la teoría política no pueda aplicarse a la ética empresarial. Estos, además, resultan difíciles de asumir para la filosofía moral, en la medida en que su persecución implica haber logrado determinados acuerdos comunes y haber concretado ciertas medidas para lograrlos. Sin embargo, la mayor parte de la filosofía moral toma como punto de partida una concepción atomista del ser humano, que delibera y decide aisladamente²³. La ética de las organizaciones ha de hacerse cargo de los actos intencionadamente cooperativos entre agentes y cuyos resultados son compartidos por ellos. Los agentes no operan en el vacío, sino dentro de una organización que estructura e influye en su comportamiento²⁴. Además, la filosofía moral no atiende a una cuestión central que surge ineludiblemente al reflexionar sobre las empresas, a saber, el poder que éstas ejercen tanto sobre sus miembros como sobre el entorno en el que operan. Ambas cuestiones hacen que la concepción del agente moral se haga más compleja y la ética individual tradicional resulte insuficiente.

La referencia a argumentos como el de Phillips y Margolis pretende ilustrar una idea fundamental de este trabajo: es incorrecto identificar la ética empresarial con la individual o con la del sistema económico y político y, en este sentido, parece necesario desarrollar un nuevo enfoque dentro de la filosofía moral. Por un lado, centrarse en las acciones individuales ignora el hecho de que las organizaciones son contextos que definen un marco cooperativo y de responsabilidad conjunta y no da cabida a conceptos como el de racionalidad de grupo, en boga en la reflexión económica actual. Por otro lado, identificarla con la crítica al sistema económico y político no tiene en cuenta que las empresas no son Estados y que las reformas y cambios logrados en él no llevan necesariamente a la construcción de organizaciones más justas. Por eso es importante centrar la reflexión en el nivel *meso* y por eso será posible, como veremos, definir la ética empresarial como gestión ética de los *stakeholders*. Para dar cuenta del desarrollo de esta disciplina sin exceder los objetivos que persigo en este trabajo voy a

²¹ Así, Lozano aboga por lo que denomina una *hermenéutica de la responsabilidad* en la que estén integradas la tradición deontológica, la aretológica y la utilitarista (Lozano: 1999).

²² En el original: ‘*Moral philosophy simply ignores (at least) two central features of organizations, their purposes and their power*’. La traducción es mía.

²³ Hartman discute la visión de la filosofía moral apuntada por Phillips y Margolis, así como sus reticencias a observar las similitudes que existen entre los Estados y las asociaciones voluntarias (ver: Hartman: 2001)

²⁴ En el tercer capítulo, esta idea será desarrollada en referencia a la ética del cuidado. La necesidad de atender la dimensión relacional del individuo será abordada entonces.

hacer referencia a tres cuestiones que considero fundamentales: el debate sobre la RSE, la teoría de los *stakeholders* y la transformación de la definición de la empresa. Aunque la ética empresarial aborde un número mucho mayor de temas²⁵, creo que los citados permiten, en primer lugar, dar cuenta del alcance de esta disciplina y explicar, en segundo lugar, la concepción de la misma aquí defendida.

2. La Responsabilidad Social de la Empresa: un primer índice de la empresa ética.

Situar a la organización en el centro de la discusión dio lugar, en el ámbito académico, a dos debates diferentes, aunque conectados entre sí (Lozano: 1999). Por un lado, se discute si la empresa puede ser considerada, por sí misma, sujeto moral. Dicha cuestión es fundamental porque de ella depende la posibilidad (o imposibilidad) de adscribirle responsabilidad más allá de la atribuible a sus miembros particulares. Por otro lado, surge el debate sobre la Responsabilidad Social de la Empresa, cuya relevancia queda demostrada por el indiscutible calado que ha alcanzado, no sólo en las empresas, sino en la sociedad actual, cada vez más exigente y más concienciada sobre la importancia del *cómo* llevan a cabo su misión las empresas.

2.1) La empresa como sujeto moral.

En este punto, lo que está en discusión no es sino la posibilidad de distinguir, en la reflexión ética, entre la organización misma y los individuos que la componen. Esto es importante porque, como hemos visto, se trata de dos niveles diferentes que remiten a cuestiones morales distintas. La pregunta sobre qué debe hacer un individuo como agente moral es diferente a la pregunta sobre cuáles deben ser las actuaciones de las organizaciones o la pregunta sobre las acciones del individuo que se encuentran mediadas organizacionalmente. En primer lugar, difieren los métodos de decisión que se emplean en cada caso, pues las cuestiones que ha de tener en cuenta el individuo, por un lado, y la corporación, por otro, no

²⁵ Ya hemos visto cómo la ética empresarial abarca tres niveles de discurso diferentes y se ocupa tanto del sistema económico como de las organizaciones empresariales y de las acciones individuales de sus miembros. Además, posee un carácter multidisciplinar, de modo que es abordada desde perspectivas muy diferentes (económica, empresarial y filosófica). Por último, abarca tanto estudios empíricos y propuestas exclusivamente prácticas como análisis puramente teóricos. Dar cuenta detallada de todo ello supondría ir demasiado lejos.

siempre coinciden. Además, los objetivos de las organizaciones no sólo no son objetivos individuales, sino que, en la mayoría de las ocasiones, están por encima de ellos. Por último (aunque en relación con lo anterior), puede ocurrir que los valores corporativos no se identifiquen con los valores personales de los miembros de la organización. De ahí la oportunidad que ofrece este debate de elaborar una ética empresarial específica, diferenciable de la ética individual, que tenga en cuenta la naturaleza peculiar de las organizaciones, su racionalidad, los procesos de decisión y su comportamiento. En este sentido, el debate generado en torno a la concepción de la empresa como persona moral fue decisivo, pues permitió que la ética empresarial hiciera explícitas algunas de sus principales preocupaciones (en concreto, cuestiones como la reflexión sobre las actuaciones de las empresas, el modo en que se formulan las políticas y los objetivos de la organización, la cultura empresarial, etc.). Ahora bien, no todos los especialistas están de acuerdo en este punto: mientras que autores como Peter French, Kenneth E. Goodpaster o Phillip Pettit aceptan la concepción de la empresa como sujeto moral; otros, como John Ladd y Manuel G. Velásquez, la rechazan. Por su parte, propuestas como las de Thomas Donaldson o Richard T. de George, buscan un equilibrio entre ambos extremos.

Velásquez (1983) defiende que una empresa, en último término, no es más que un grupo de seres humanos vinculados entre sí por unas relaciones profesionales específicas que cada uno considera de su propio interés. Las acciones empresariales son el resultado de las decisiones tomadas por sus miembros para lograr un objetivo marcado por ellos mismos y, en este sentido, la responsabilidad ante cualquier daño recae exclusivamente en los individuos que han participado en su diseño e implementación. La responsabilidad que puede ser atribuida a la empresa como tal es sólo una responsabilidad indirecta y limitada a aquellos casos en los que no es posible culpar a un individuo particular o en los que es necesario para poder compensar a las víctimas por el daño causado por ella²⁶. En un artículo más reciente, Velásquez señala que la idea de que una organización (empresarial) es un agente moral separado parte de un error básico y que no es posible atribuir intencionalidad a sus actos (más allá de una intencionalidad *como si*). Primero, hay que tener en cuenta que la idea de organización empresarial carece aquí de la connotación legal que posee el concepto común de empresa. Una organización empresarial es *“un grupo organizado de personas que desempeñan colectivamente algún tipo de actividad empresarial y que distinguimos como un cuerpo único distinto de su entorno”*²⁷ (Velásquez: 2003, p. 533). Con esta definición, Velásquez trata de

²⁶ Como veremos, Pettit utiliza estos argumentos para llegar, precisamente, a la conclusión opuesta.

²⁷ En el original: *‘an organized group of people who collectively carry on some range of business activities and which we recognize as a single body of distinct from its environment’*. La traducción es mía.

evitar que las conclusiones de su planteamiento dependan del estatus legal que poseen las empresas o de lo que la ley dice sobre ellas en tanto entidades legales. Lo que está en discusión en este artículo son dos concepciones de la responsabilidad moral, a saber, la concepción colectivista (según la cual la organización es un agente moral distinto de sus miembros) frente a la individualista (para la que la organización es un número determinado de individuos, cada uno de los cuales es responsable de las acciones de la empresa). Para la primera, tanto los individuos como las organizaciones pueden ser agentes moralmente responsables; para la segunda, sólo los individuos pueden serlo.

El argumento colectivista es resumido por este autor como sigue: *“la empresa ha de ser una entidad individual real distinta de sus miembros porque posee ciertas características que no pueden ser reducidas a las que poseen sus miembros individuales”*²⁸ (Velásquez: 2003, p. 539). Esto significa que existen ciertas propiedades en la organización empresarial que no pueden ser predicadas de los miembros que la componen y, de ahí, se concluye que la empresa ha de ser un agente independiente de ellos. Es en este punto donde Velásquez sitúa el error básico de este tipo de argumentos: la afirmación de que *“si X tiene propiedades que no pueden ser atribuidas a sus miembros individuales, entonces X es una entidad individual real distinta de sus miembros”* es lógicamente (e intuitivamente) falsa. Toda colección de objetos posee atributos que sólo se le pueden atribuir a la colectividad como un todo y no a sus miembros individuales; y no por ello consideramos a la colectividad como un objeto real e independiente. *“El hecho de que una colección de entidades tenga propiedades que no pueden ser atribuidas a sus miembros individuales no muestra que la colección es una entidad individual real distinta. Y, si una organización empresarial no es una entidad individual real distinta, entonces no puede decirse que tenga una parte de la responsabilidad de sus acciones que es distinta de la parte que podemos atribuir a sus miembros”*²⁹ (Velásquez: 2003, p. 541). Otra forma de argumento colectivista recurre a la idea de que la empresa como tal es moralmente responsable de sus actos cuando (i) es causalmente responsable de ellos y (ii) tenía la intención de actuar así. En este caso, Velásquez sitúa el error en la atribución de intencionalidad a la organización. Siguiendo a Searle, defiende que una colectividad sólo tiene intencionalidad metafórica (o *como si*) a la que no podemos dar un sentido descriptivo, sino meramente prescriptivo. Esto quiere decir que, cuando le atribuimos intencionalidad, no

²⁸ En el original: *‘a real individual entity distinct from its members because it has characteristics that cannot be reduced to those of its individual members’*. La traducción es mía.

²⁹ En el original: *‘The fact that a collection of entities has properties that cannot be attributed to any of its individual members, does not show that the collection is a distinct real individual entity. And if the corporate organization is not a distinct real individual entity, then it cannot be said to bear a share of responsibility for its actions that is distinct from the share we can attribute to its members’*. La traducción es mía.

estamos describiendo una realidad, sino sólo afirmando que ésta puede ser considerada o tratada como si tuviera cierto tipo de intencionalidad intrínseca. La pregunta, entonces, es: si la empresa no es nunca moralmente responsable, ¿quién lo es cuando ésta causa un daño y ningún individuo es responsable directo de ello? La respuesta de Velásquez es clara: nadie, tales casos no son sino accidentes. Esto no significa que nadie deba pagar los perjuicios causados. Hay razones para que la empresa lo haga, pero éstas no se basan en su responsabilidad moral, sino en su mayor capacidad para afrontar la carga o en que es ella quien recoge los beneficios derivados de sus actos.

Ladd (1984) recurre, por su parte, a la filosofía del lenguaje para rebatir la postura de quienes hablan de responsabilidad moral corporativa. Efectivamente, las organizaciones son capaces de usar un lenguaje de objetivos y estrategias, de calcular estrategias para lograr objetivos concretos e, incluso, de incorporar consideraciones morales en sus procesos de decisión. Sin embargo, este no es un uso auténtico del lenguaje moral, sino sólo un reflejo de las normas de comportamiento convencionales. Ser plenamente morales, afirma, implica la construcción de valores y objetivos propios como parte del desarrollo del propio ser y de la identidad personal.

Tanto French como Pettit estarían, por el tipo de argumentos que emplean y la conclusión a la que llegan, en el extremo opuesto a Velásquez y los defensores de la tesis individualista. French, uno de los principales representantes de la idea de la responsabilidad moral colectiva, afirma que la empresa es un miembro de la comunidad moral en sentido pleno (French: 1979). En su primer trabajo defiende la tesis fuerte de que la empresa es una *persona* moral a la que podemos adscribir intencionalidad. El concepto de *persona* tiene tres sentidos que han de ser distinguidos, a saber, el legal, el metafórico y el moral. Como Velásquez, French advierte que no es la empresa como persona legal lo que está en discusión aquí. Lo que interesa es mostrar la relación entre los significados metafórico y moral de la personalidad. Para French, uno y otro son interdependientes: para entender qué es ser un agente responsable (moral) ha de entenderse qué es ser un agente racional e intencional (metafísico), y viceversa. Y suponer que ambos significados sólo son atribuibles a los seres humanos no es más que un prejuicio antropocéntrico. Algunas asociaciones de personas han de ser tratadas como personas metafísicas capaces, en este sentido, de ser morales por sí mismas. Las organizaciones poseen intenciones, creencias y propósitos que no pueden ser reducidas a las intenciones, creencias y propósitos de sus miembros y son, como tales, personas morales.

French apoya esta idea en lo que llama la “estructura de decisión interna de la empresa” (*Corporation’s Internal Decision*, o CID, *Structure*), el mecanismo que permite hablar de

intencionalidad corporativa (distinta a la individual). Toda empresa, afirma, posee una estructura tal con dos elementos: un organigrama de responsabilidad que establece diferentes niveles dentro de la estructura de poder y unas reglas de decisión corporativas, normalmente incluidas en la política corporativa (French: 1979, p. 212). A través de ella, las intenciones, decisiones y acciones individuales son sintetizadas en una decisión corporativa que no puede ser adscrita a ningún miembro particular. En trabajos posteriores (French: 1984), French se refiere ya a la empresa como *agente* o *actor* moral, pero mantiene la tesis de que son entidades con intencionalidad y moralmente responsables. La estructura CID subordina y sintetiza las acciones y las intenciones de diferentes miembros de la organización, transformándolas en una acción corporativa emprendida por razones estrictamente corporativas. Dando un paso más, French afirma que la empresa (como actor moral) posee un estatus ontológico.

En esta misma línea va el artículo 'Responsibility Incorporated' de Pettit, donde defiende la posibilidad de establecer un paralelismo entre la responsabilidad corporativa y la individual sin que la primera quede reducida a la segunda: "*Así como los individuos pueden ser considerados responsables de sus acciones, y ser sujetos de alabanza o culpabilidad por lo que hacen, lo mismo puede decirse de las entidades corporativas. Tales agencias pueden ser consideradas responsables de un modo que es paralelo, pero no reductible, al modo en que los individuos son considerados responsables*"³⁰ (Pettit: 2006, p. 21). Su argumento se basa en la afirmación de que la responsabilidad corporativa cumple los tres requisitos que definen la responsabilidad de los individuos, a saber, se dice que alguien es responsable de una acción si (1) es un agente con capacidad para elegir, (2) la elección proviene de él o está dentro de su control y (3) sus creencias sobre cómo son las cosas están bien fundamentadas.

Las empresas imitan la actuación de un individuo en un nivel básico: tienen ciertos objetivos, un sistema de representaciones o creencias que le ayudan a conseguirlos, un sistema de representaciones normativas para evaluarlos y decidir cómo lograrlos, y cierta capacidad para formarse esas representaciones y perseguir sus objetivos. En este sentido, pueden ser consideradas agentes. En la medida en que los miembros que la componen actúan conjuntamente dentro de ella, respaldando y persiguiendo el objetivo corporativo, es posible considerar que la empresa puede hacer elecciones de manera análoga a al modo en que lo hace un individuo.

³⁰ En el original: '*just as individuals can be held responsible for actions, being subjected to praise or blame for what they do, so the same can be true of corporate entities. Such agencies can be held responsible in a manner that parallels but does not reduce to the practice of holding individuals responsible*'. La traducción es mía.

En lo que respecta al segundo requisito (esto es, que la acción haya sido elegida por el individuo o esté bajo su control), la dificultad estriba en que parece que el control de las acciones corporativas está en manos de los individuos que la constituyen. Pettit resuelve este escollo recurriendo a la distinción entre la programación y la implementación de una acción. Cuando un miembro de la empresa hace algo en nombre de la misma, hay un sentido en que ésta tiene o, al menos comparte, el control sobre ella: en tanto que existe una causa programadora de la acción llevada a cabo o implementada por el individuo, el control es compartido por ambos. En una empresa, determinados individuos son designados para realizar un trabajo previamente programado. El control de ese trabajo está en los individuos, pero la empresa dispone de un control que podemos considerar anterior: es la empresa la que programa la actuación y son los miembros los que la implementan.

Por último, queda la cuestión de la formación de creencias: ¿pueden ser las empresas centros de formación de creencias por sí mismas? Las creencias que guían la acción de una empresa podrían ser dictadas, una a una, por un conjunto de individuos. En tal caso, éstos tendrían que ser vistos como los responsables últimos. O podría ocurrir que las creencias corporativas se formaran a partir de juicios conjuntos que son determinados por la opinión de la mayoría³¹, con lo que la responsabilidad recaería sobre ella. Sin embargo, existe una razón para rechazar que éste sea el proceso que describe el modo en el que una corporación forma sus juicios, pues, como señala Pettit, la votación mayoritaria entre votantes perfectamente consistentes puede generar un conjunto inconsistente de juicios (lo que se conoce como “dilema discursivo”, que muestra el choque entre la elección individual y la de la mayoría)³². ¿Cómo podría, entonces, evitar este dilema la empresa? Aquéllas que poseen una estructura marcadamente jerárquica optarán por atribuir la autoridad a un conjunto de individuos, otorgándoles capacidad para imponer su decisión en tales casos. Sin embargo, una empresa de carácter más participativo podría elegir una política diferente, en la que sus miembros tuvieran mayor poder de decisión y pudieran votar cualquier acción. En el caso de que una votación produjera un veredicto inconsistente con algún juicio principal, éste podría ser reconsiderado para acordar cuál de ellos descartar. Lo importante aquí es que, si los miembros actúan conjuntamente para establecer una serie de objetivos y representaciones,

³¹ Tal y como defenderían, por ejemplo, Hobbes, Locke o Rousseau.

³² Pensemos en un grupo de tres agentes (A, B y C) que tienen que elegir entre los juicios p , q y r y, de nuevo, si $p \& q \& r$. Tras una votación, se descubre que todos menos A eligen p , todos menos B eligen q y todos menos C eligen r ; y que, por lo tanto, ninguno elige $p \& q \& r$ (pues cada uno rechaza uno de los tres miembros de la conjunción). Sin embargo, la opción mayoritaria está formada por p , q y r . Ante esta situación, se debe elegir entre respetar la opinión individual a cambio de sacrificar la racionalidad colectiva u optar por ésta sacrificando aquélla. No es sino un ejemplo de la llamada “paradoja de Condorcet”.

entonces no pueden esperar imponer sus juicios individuales en la empresa. *“Tendrán que permitir que los juicios de la corporación formados bajo una disciplina de mutua consistencia excluyan la posibilidad de que éstos sean dictados mecánicamente por los juicios de los individuos. Tienen que permitir que la corporación constituya un centro de creencias o de formación de juicios por sí mismo”*³³ (French: 2006, p. 34). Al tener que buscar la consistencia en los juicios que mantienen, los agentes corporativos (independientemente del tipo que sean) no pueden reflejar sin más los juicios de sus miembros. La empresa será construida como un sujeto de creencias distinto a sus miembros, como un creyente con su propia rutina de formación de creencias. De este modo, la empresa puede satisfacer las tres condiciones necesarias para hablar de responsabilidad que se especificaron al principio. La responsabilidad de la empresa deriva, entonces, de su estructura organizacional³⁴.

Junto a French y Pettit, Goodpaster ofrece un argumento en defensa de la tesis de la responsabilidad corporativa. En un artículo escrito con John Matthews, ésta aparece bajo la idea de la consciencia empresarial³⁵. La concepción tradicional de consciencia, asociada exclusivamente al ser humano, ha de ser ampliada y proyectada a la empresa. Al defender que las organizaciones tienen consciencia o responsabilidad moral, estos autores no quieren decir que, como afirma French, sean personas en sentido literal. Lo que suponen es que es posible atribuirles ciertos rasgos y funciones normalmente atribuidos a las personas. La consciencia y la responsabilidad serían dos de ellos y, en ese sentido, se puede (y se debe) establecer una analogía entre las personas y las empresas.

Hay tres sentidos, afirman estos autores, según los cuales se dice de un individuo que es responsable. Por un lado, ser responsable (*accountable*) significa hacerse cargo de los efectos de los propios actos. Por otro, hace referencia a seguir las reglas asociadas a tu rol social (así, los padres son responsables de sus hijos o los ciudadanos tienen responsabilidad ante la ley). Por último, ser responsable significa tomar decisiones según criterios adecuados. Es aquí donde reside la característica distintiva de la responsabilidad moral, en la posibilidad

³³ En el original: *‘They would have to let the judgments of the corporate entity form under a discipline of mutual consistency that rules out the possibility of allowing the judgments to be dictated mechanically by the judgments of individuals. They will have to let the corporate entity constitute a centre of belief-or judgment-formation in its own right’*. La traducción es mía.

³⁴ Una alternativa a esta propuesta la encontramos en Lorenzo Sacconi, que concibe la empresa como una serie de contratos donde cada protagonista retiene un poder y una responsabilidad que le otorgan una serie de derechos y obligaciones (aunque, a veces, son ambiguos o indefinidos).

³⁵ La filosofía experimental reciente ha trabajado sobre las intuiciones que tenemos respecto a la consciencia fenoménica. Joshua Knobe (2008) emplea métodos de la ciencia cognitiva contemporánea (tales como los estudios experimentales, las estadísticas o los modelos cognitivos) para estudiar la mente a través del análisis de nuestras intuiciones sobre tres entidades abstractas: la empresa, un robot y Dios. En lo que respecta a la primera, concluye que la mayoría de la gente está de acuerdo en aplicar determinados conceptos psicológicos a las empresas (en concreto, estados intencionales como creencias y propósitos), pero no en atribuirles consciencia fenoménica.

de razonar adoptando el “punto de vista moral”. De ello hablamos cuando hablamos de responsabilidad corporativa. Las empresas, al actuar teniendo en cuenta el impacto que tendrá su acción sobre otros, muestran el mismo tipo de racionalidad y respeto que muestra una persona moralmente responsable. Efectivamente, los individuos toman decisiones empresariales, pero esas decisiones no son meramente personales: “son elecciones hechas *por y en nombre de la empresa*”³⁶ (Goodpaster: 1991, p. 3). En este sentido, son correctamente descritas como decisiones corporativas. Y, del mismo modo que esperamos que las decisiones de las personas sean moralmente responsables, hemos de esperar que las de las empresas lo sean. Para ello, han de desarrollar el tipo de cualidades que, en las primeras, responden a ese punto de vista moral, a saber, la racionalidad y el respeto³⁷.

Como se señaló, tanto Donaldson como de George representan posturas intermedias entre ambos extremos. Donaldson (1982) responde a French alegando que, frente a lo defendido por él, los derechos que pueden ser atribuidos a la empresa no pueden ser los mismos que los que se atribuyen a las personas. El origen de los mismos, en el último caso, es natural y no meramente legal. Las empresas, sin embargo, carecen de derechos naturales y, por lo tanto, su origen ha de ser explicado. Considera que es correcto definir a las organizaciones como agentes morales, es decir, como agentes a los que se les puede considerar moralmente responsables de sus actos; pero afirmar que son *personas* morales es llevar el argumento demasiado lejos. En esta línea, de George (1982) apunta a una visión de la empresa como *actor* moral, que rechaza tanto la concepción de persona moral como la reducción a la perspectiva puramente legal. Las empresas son entidades artificiales definidas por unos propósitos particulares y, como tales, no están limitadas por el amplio conjunto de normas que se aplican a las personas morales. Sin embargo, en la medida en que actúan, pueden verse como moralmente responsables del daño que provoquen.

Siguiendo a Donaldson, considero que el paradigma de la persona no es el adecuado para abordar la cuestión de la responsabilidad de la empresa y su concepción como entidad diferenciada (y diferenciable) de sus miembros. Hay que apuntar aquí, además, que, como señala Lozano, “*la pretensión de identificar la empresa con una persona moral (...) acaba bloqueando la posibilidad de la creatividad ética, en la medida en que en el fondo propone que los problemas de la BE sólo se pueden resolver remitiendo a lo que ya ha elaborado alguna tradición ética o a alguna convención moral*” (Lozano: 1999, p. 79). La ética empresarial ha de ocuparse de la organización como entidad y no debe confundirse con, o reducirse a, análisis particulares como pueden ser la ética del directivo, del consumidor o del trabajador. Se trata

³⁶ En el original: ‘*they are choices made for and in the name of the corporation*’. La traducción es mía.

³⁷ Una respuesta al argumento de Goodpaster lo encontramos en Nani Ranken: 1987.

de una reflexión sobre el papel de la empresa en la sociedad y, como hemos visto, las cuestiones que aborda trascienden a las que pueden ser abordadas desde la ética individual. De este modo, discrepo con Velásquez en la disolución de la organización, exclusivamente, en los individuos que la componen. Defiendo una postura intermedia según la cual la empresa puede ser considerada, en sí misma, agente y le puede ser atribuida responsabilidad por los actos que lleva a cabo. Los actos realizados dentro de una empresa o mediados organizativamente pertenecen a la organización – pues es ésta la que tiene el control sobre ellos – y, de este modo, se le puede adjudicar responsabilidad, no sólo legal, sino también moral por ellos. Esto permite que se pueda determinar un culpable (en sentido moral) en los casos en los que, como se decía al principio, existe una mala práctica con consecuencias nefastas pero no un acto individual concreto o único que la haya causado. Frente a lo defendido por Velásquez, considero que las razones por las que la empresa en cuestión ha de asumir la responsabilidad en tales casos son razones morales (y no meramente pragmáticas o secundarias). En la medida en que son atribuibles a la organización como tal – responden a una decisión corporativa acorde con una política determinada y llevada a cabo por la cooperación de varios agentes – existe una responsabilidad, distinta a la individual, que le puede ser atribuida.

Por otro lado, como ha sido ya apuntado, es un hecho indiscutible el que las empresas (especialmente las grandes empresas, principal referencia en este trabajo) ostentan un poder que excede el de cualquiera de los individuos particulares que las componen. Y parece igualmente indiscutible el hecho de que el poder y la responsabilidad son capacidades correlativas³⁸. Un individuo cuyas decisiones afectan a la vida de otras personas es responsable de aquéllas. Análogamente, las organizaciones, cuyo poder se extiende sobre muchas personas (así como sobre el entorno), han de asumir un alto grado de responsabilidad. De este modo, si antes ésta venía asociada a la visión de la empresa como agente, ahora depende del hecho innegable de que son agentes tremendamente poderosos en nuestra sociedad. La responsabilidad es correlativa al poder y, cuanto mayor es el segundo, mayor será el alcance de la primera (Camacho et al.: 2002, p. 71).

En el marco del debate sobre la responsabilidad de la empresa, en el que es discutida su dimensión moral, surge además la discusión en torno a la dimensión social de la misma. La

³⁸ La correlación poder-responsabilidad está en la base de la propuesta de Hans Jonas, quien desarrolla una nueva visión de la ética que amplía el concepto de responsabilidad al constatar la dimensión que, con la aparición de la técnica moderna, ha adquirido la acción humana. Ésta servirá como base para defender la exigencia de que las empresas se hagan cargo de sus efectos perjudiciales en el entorno natural, teniendo en cuenta, además, la enorme repercusión que poseen sus actuaciones (tanto las negativas como las positivas). *“El poder – afirma Jonas - coloca a la responsabilidad en el centro de la moralidad”* (Jonas: 1994, p. 214).

pregunta no era sólo si ha de ser considerada persona, agente o actor moral (o nada de eso), sino también la de cuál es su función en el sistema social (y económico) en el que opera. Es así como se consolida el debate sobre la RSE, en el que no intervienen sólo académicos o especialistas en filosofía moral, sino también diversos agentes sociales. No se trata de una cuestión puramente teórica, sino de un debate ocasionado por la constatación del poder de las empresas y de su forma de gestionarlo. En un momento en el que el recurso a la competitividad del mercado y a las sanciones legales se había comprobado insuficiente, la RSE nace como instrumento de control social para las organizaciones.

2.2) La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).

El debate sobre la RSE ocupa buena parte de la literatura relacionada con la ética empresarial, especialmente la producida en la década de los noventa y principios del presente siglo. El interés suscitado por ella fue tal que las cuestiones propias de la ética empresarial la asumieron como marco e, incluso, ambas reflexiones llegaron a hacerse equivalentes. Lo primero que pone de manifiesto el concepto de responsabilidad social es la idea, ya apuntada previamente, de que las responsabilidades económicas y legales no son las únicas atribuibles a las empresas. Toda organización opera en un entorno, tanto social como natural, sobre el que tiene unos efectos y por los que ha de responder. Como veremos, las justificaciones ofrecidas han sido tanto de tipo moral como argumentos que remiten a la necesidad de legitimación social, a la rentabilidad o a la ventaja competitiva.

La discusión sobre si las corporaciones tienen alguna responsabilidad más allá de la económica comenzó a fraguarse ya a mediados del siglo veinte. Sin embargo, no fue hasta los años setenta cuando el debate quedó consolidado a nivel académico e institucional. El concepto “Responsabilidad Social de la Empresa” fue entonces ampliamente discutido y, ya en el año 2001, el llamado *Libro Verde* elaborado por la Comisión Europea ofreció una definición en la que se recogía la idea de la RSE como la asunción voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales por parte de las empresas. Dicha definición hace patente que la RSE se ocupa tanto de la dimensión interna de las organizaciones como de la externa. Por un lado, incluye la gestión de las relaciones entre sus miembros, abordando cuestiones como la seguridad laboral, los recursos humanos o la salud de los trabajadores. Por otro lado, atiende a la relación de la empresa con su entorno, es decir, al modo en que ésta se relaciona con la comunidad en la que se ubica, con los clientes y consumidores, con los proveedores, etc. Cinco

años después de la publicación del *Libro Verde*, una *Comunicación del Consejo* comienza del siguiente modo:

*“La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores. (...) Mediante la RSE, empresas de todos los tamaños, en cooperación con sus interlocutores, pueden ayudar a conciliar las ambiciones económicas, sociales y ambientales. Así, la RSE se ha convertido en un concepto cada vez más importante, tanto en el mundo como dentro de la UE, y forma parte del debate en torno a la globalización, la competitividad y la sostenibilidad.”*³⁹

La RSE es ya, por tanto, un hecho totalmente aceptado a nivel institucional. Además, forma parte de un buen número de programas de investigación académica y, aunque a un ritmo bastante más lento del deseable, se va integrando cada vez más en el ámbito de las organizaciones. La consideración voluntaria de la misma es un rasgo esencial y acentúa su diferencia con las propuestas de leyes o reglamentos que puedan surgir en esta dirección. En este sentido, la RSE pretende adelantarse o agilizar el tedioso camino que antecede a la promulgación de una ley. Las organizaciones no han de ceñirse sólo a cumplir la legislación vigente, sino que han de ir por delante y, tomando una actitud *proactiva*⁴⁰, adoptar medidas que den muestra de ello. Éstas responden, como veremos, a tres responsabilidades diferentes: la económica, la legal y la social. El objetivo de la RSE es, precisamente, integrar estas tres dimensiones en la gestión de la empresa (lograr la llamada “triple cuenta de resultados” o “*triple bottom line*”).

La visión piramidal de estas responsabilidades recogida por Carrol y Buchholtz (2003) se ha convertido en un referente en este ámbito⁴¹. Estos autores defienden que la responsabilidad básica de una empresa está, como decía Friedman, en la eficiencia económica. Sea cual sea el punto de vista adoptado, lo que no puede obviarse en ningún caso es que una empresa ineficiente es inviable y, por lo tanto, el objetivo de lograr beneficio económico no

³⁹La cita corresponde al texto de 2006 “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de la Empresa” de la *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo* (p.1).

⁴⁰ Adoptar una actitud proactiva significa que la empresa ha de ser capaz de anticiparse a las demandas sociales, en vez de de esperar a que se presente una crisis para ofrecer una buena solución. Tiene que ser capaz prever las posibles dificultades y diseñar su estrategia anticipándose a ello.

⁴¹ Carroll defiende, en un artículo previo, los principales aspectos de este modelo (ver Carroll: 1979).

puede pasarse por alto. La responsabilidad, no obstante, no acaba ahí, sino que dicho objetivo ha de alcanzarse cumpliendo la ley. Es obvio que no todo vale para obtener beneficios y que prácticas como el fraude, la corrupción o la explotación son contrarias a lo que significan los negocios. Friedman estaría de acuerdo con la asunción de estas responsabilidades e, incluso, añadió la condición débil de respetar “las costumbres éticas”. Sin embargo, ésta tenía para él un carácter secundario (además de una referencia poco clara) y cualquier objetivo quedaba supeditado a la responsabilidad adquirida con accionistas y propietarios. La RSE significa ir más allá e incluir la ética en la propia gestión empresarial y, de ahí, llegar a reconocer también la legitimidad de los intereses de otros grupos diferentes a aquéllos – tales como los empleados, los proveedores, las comunidades locales o los clientes y consumidores. De este modo, el tercer escalón de la pirámide estaría representado por la responsabilidad social, que incluye obligaciones que, junto a la eficiencia y a la legalidad, deben ser cumplidas por las organizaciones. Carroll y Buchholtz añaden, en la cúspide de la pirámide, lo que llaman la responsabilidad filantrópica, referida al compromiso – completamente voluntario – que adquiere la empresa de contribuir a causas benéficas o proyectos de carácter social.

Los primeros pasos hacia la idea de la RSE pueden situarse, entonces, en los años cincuenta, en los que comienza a hablarse de los principios de caridad y de administración de las empresas (Frederick: 1986). Sin embargo, no es hasta los años setenta cuando ésta queda definitivamente perfilada como tal e, incluso, comienzan a proponerse nombres específicos que recojan la idea esencial (Lozano: 1999). En 1971, el *Comitee for Economic Development* (CED) publica un informe titulado ‘Social Responsibilities of Business Corporations’, en el que insta a las empresas a ampliar su horizonte social viéndose a sí mismas como instituciones socio-económicas. Surge en respuesta al aumento de la presión social y a las crecientes exigencias en este terreno. Cada vez más grupos (y cada vez mejor organizados) hacen mayores demandas a las empresas y esperan una respuesta adecuada a ellas. El informe establece que la acción de las organizaciones en relación a determinados problemas sociales⁴² debía extenderse e intensificarse (Frederick: 1981, p. 21). Es en esta década, entonces, cuando los tres ejes de la RSE quedan definidos: el reconocimiento de que la función de la empresa no es sólo económica, la consideración de los intereses de todos los grupos que intervienen en su actividad y su implicación en la solución de los principales problemas sociales (Lozano: 1999).

El proceso hacia la consolidación de la RSE estuvo acompañado por la evolución en la visión clásica de la economía y la empresa. Desde Adam Smith, la idea de *la mano invisible del*

⁴² En concreto, Frederick refiere a: (i) el crecimiento económico y la eficiencia, (ii) la educación, el empleo y la formación, (iii) los derechos civiles y la igualdad de oportunidades, (iv) el desarrollo y la renovación urbanos, (v) la disminución de la contaminación, el conservacionismo y la ecología, (vi) la cultura y las artes, y (vii) la atención médica y las acciones de gobierno.

mercado (y, junto a ella, la confianza en el libre mercado) ha sido re-formulada, perfeccionada y sometida a una creciente formalización⁴³ a lo largo de la historia contemporánea de la economía. Con John M. Keynes, no obstante, ésta se puso en cuestión. La Gran Depresión de los años veinte rebatió con hechos el supuesto básico de que era posible lograr un óptimo social (alcanzar un uso máximamente eficiente de los recursos) dejando que los mercados actuaran libremente, es decir, sin la intervención del Estado ni la interferencia de políticas sociales. Se suponía que un sistema de intercambio basado en la propiedad privada, los derechos contractuales y la libertad individual llevaría necesariamente a una situación de equilibrio mutuamente beneficiosa. La realidad económica, sin embargo, demostró que tal hipótesis difícilmente se cumple en un plazo razonable y que las políticas liberales podían llevar a una crisis como la vivida entonces. En ese contexto, Keynes postuló su teoría de los fallos del mercado y defendió la necesidad de admitir determinadas intervenciones para lograr los objetivos económicos.

En los años setenta, sin embargo, la fórmula keynesiana comenzó a ser cuestionada debido, principalmente, a que el escenario inicial en que se planteó había cambiado mucho y, por ello, comenzaba a tener dificultades de aplicación. Elementos como la crisis del petróleo y sus consecuencias para la economía, la subida tanto de la inflación como del desempleo (hecho que, según el modelo keynesiano, no podía ocurrir) y el déficit fiscal de muchas ciudades y Estados, llevaron a que la tesis de Keynes comenzaran a ser revisadas por los economistas. ¿No era posible, además, que el Estado también tuviera fallos? Al fin y al cabo, el gobierno es un órgano formado por agentes con intereses particulares que no siempre instaaura las mejores leyes posibles. Así las cosas, podía ser que el recurso al gobierno no fuera la mejor solución en todos los casos. En este contexto, renacen las propuestas liberales de la mano de economistas como Milton Friedman y Ronald Coase (miembros de la Escuela de

⁴³ En este sentido, la denominada “revolución marginalista” iniciada por William S. Jevons, Carl Menger y Léon Walras a finales del siglo XIX, acercó la ciencia económica al método matemático y la dotó de conceptos fundamentales para su posterior desarrollo. La teoría clásica del valor presentaba serias dificultades. Jevons ofreció una solución centrada, no en la naturaleza de las cosas ni en el uso que se hacía de ellas, sino en su intercambio: un intercambio de bienes entre dos personas es racional cuando ambos prefieren el bien que posee el otro (cuando la utilidad de ambos agentes se igualan). El valor del objeto es subjetivo, pero el intercambio fija una equivalencia específica o “precio”. Éste representa, por lo tanto, la diferencia de valor que tienen las cosas para personas diferentes. A partir de ahí, se abandonó la idea de valor objetivo y se identificó el valor con el grado final de utilidad que tiene un bien (es lo que se conoce como “utilidad marginal” o satisfacción que deriva de obtener una unidad adicional de un bien determinado). Menger reforzó esta idea y la completó con el concepto “coste de oportunidad” (la remuneración o el uso alternativo que podría tener un bien). Y Walras generalizó el de utilidad marginal y lo aplicó a las relaciones económicas (ver: Rodríguez: 1997).

Una formalización posterior llegó con la aplicación de teoría de la decisión racional y de juegos a la economía y al comportamiento de los agentes económicos. Así, Gary Becker (1976) desarrolló, a partir de ellas, un enfoque económico de la conducta humana.

Chicago). Ambos defienden que, parte importante de los fallos del mercado (externalidades negativas), se debe a que hay unos costes – los que una decisión concreta produce en terceras personas – que no habían sido tenidos en cuenta hasta entonces. Estos podrían hacerse evidentes si todo fuese propiedad privada de alguien. Si bien dicho objetivo es inalcanzable (pues no se pueden asignar derechos de propiedad sobre todo), lo que sí es posible es regular las instituciones para hacer que todos los costes sociales de las actividades sean pagados de algún modo por quienes se benefician de ellas. Así, dichos costes estarán también presentes en aquello que no es propiedad de nadie.

Esta visión de la economía no tuvo sólo repercusiones políticas, sino también sobre la concepción de las empresas. Para los economistas de la Escuela de Chicago, en un sistema capitalista, el libre mercado asegura que las empresas produzcan de manera eficiente lo que la sociedad necesita; y la prueba de dicha eficiencia se obtiene cuando éstas logran beneficios. Es por eso que llegaron a postularse tesis como la de Friedman, centradas, precisamente, en la ganancia económica. Si un directivo considera seriamente que su empresa tiene una responsabilidad social (y no de manera puramente retórica para obtener beneficios a través de la exención de impuestos, la fidelización de la comunidad o la buena publicidad que puede generar) estará actuando de un modo que no se corresponde con los intereses de accionistas y propietarios. En sentido estricto, afirma Friedman, ser socialmente responsable significaría, por ejemplo, destinar a la reducción de la contaminación más de lo que conviene a la empresa o contratar a desempleados sin formación para contribuir a reducir la pobreza. De este modo, sin embargo, se estaría siendo irresponsable con aquéllos ante los que tiene que responder en primer término y cuyos deseos ha de satisfacer.

Como señalan Ildelfonso Camacho, José Fernández y Josep Miralles (Camacho et al.: 2002, p.23), este planteamiento suscita, al menos, dos preguntas:

1. Los propietarios de la empresa, ¿buscan siempre y sólo la maximización de los beneficios de la empresa?
2. ¿Es sólo la voluntad de los propietarios del capital lo que determina lo que debe ser la empresa?

El hecho de que las organizaciones empresariales buscan el beneficio económico es indiscutible. Sin embargo, esto no significa que siempre persigan el crecimiento rápido e inmediato. Generalmente, la maximización de los beneficios se entiende más como consolidación en el mercado y garantía de la propia continuidad, atendiendo más al largo plazo que al corto. Por otro lado, comienza a verse cada vez con más claridad que los propietarios no son los únicos implicados en la marcha de la empresa, ni tampoco los únicos interesados en su éxito. Al contrario, son muchos los grupos de interés vinculados al mundo

empresarial. Como veremos más adelante, esta idea es clave para llevar a cabo el cambio decisivo en la visión de las organizaciones y de la gestión de las mismas. Ahora, lo que nos interesa es ver cómo el debate sobre la RSE llegó a asumirse plenamente hasta ocupar un papel central en la reflexión sobre las empresas⁴⁴.

Sin duda, uno de los artículos sobre RSE más influyentes en los últimos años es el firmado por Michael Porter y Mark Kramer en 2006. En él, quieren poner de manifiesto la necesidad de que las empresas asuman realmente lo que significa la responsabilidad social y se dé el paso definitivo de la teorización a la práctica. El problema es que no siempre saben cómo afrontar esta nueva situación y, en muchos casos, la respuesta queda reducida a puro maquillaje (es decir, a campañas publicitarias, escuetos informes sobre las buenas acciones sociales y medioambientales o estrategias de relaciones públicas). La RSE, afirman, no es un coste, una restricción o una acción caritativa, sino una fuente de innovación, oportunidad y ventaja competitiva. Es necesario que la relación entre empresa y la sociedad (o entre el éxito empresarial y el bienestar social) deje de verse como un juego de suma cero y se reconozca la interdependencia que existe entre ambas. Asumir esta verdad básica es el primer paso para lograr una auténtica integración de la RSE en la empresa. Ésta implica que las decisiones empresariales y las políticas sociales sigan el principio de valor compartido (*shared value*), es decir, que elijan aquello que beneficie a ambas partes (Porter y Kramer: 2006, p. 62). Para Porter y Kramer esta idea de beneficio mutuo o valor compartido es la clave para desarrollar una buena estrategia de RSE. De hecho, no tenerla en cuenta es lo que ha dado lugar a que los principales enfoques en esta materia tengan limitaciones serias.

Porter y Kramer ofrecen cuatro justificaciones para la integración de la RSE, las cuales pueden ser divididas en *éticas* y *de gestión*:

a) Obligación moral: las empresas tienen el deber de ser buenos ciudadanos y hacer lo correcto. El problema está, sin embargo, en que para la mayoría de las elecciones sociales corporativas no hay un principio ético fácilmente aplicable, sino un conflicto entre valores enfrentados, intereses y costes.

b) Sostenibilidad: las empresas han de tratar de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cubrir las suyas⁴⁵. El problema

⁴⁴ Desafortunadamente, suelen ser más los que aceptan este cambio de perspectiva en un plano teórico que los que se animan a ponerlo realmente en práctica. Sin embargo, los avances en los últimos tiempos nos permiten, desde mi punto de vista, ser optimistas en esta cuestión y creer en el progreso en esta materia.

⁴⁵ El llamado "Informe Brundtland", creado en el seno de la ONU en 1987, definió por primera vez la idea del desarrollo sostenible en los términos aquí mencionados. En el original: '*Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*'.

es que, en determinadas áreas, la noción de sostenibilidad es tan vaga como carente de sentido.

c) Permiso para operar (*license-to-operate*): toda empresa necesita el permiso, ya sea implícito o explícito, de los gobiernos, la comunidad y los diferentes grupos de interés para poder llevar a cabo su actividad. La dificultad aquí está en saber hasta qué punto deben esos grupos externos a la empresa controlar su agenda sobre RSE, pues nunca pueden entender totalmente las capacidades de la misma ni su posición competitiva.

d) Reputación: las iniciativas de RSE mejoran la imagen de una empresa y refuerzan la marca. Sin embargo, esta idea puede conducir a que la organización se centre más en hacer rentables campañas publicitarias sobre sus buenas prácticas que en llevarlas realmente a cabo.

Según estos autores,

“Las cuatro escuelas de pensamiento comparten la misma debilidad: todas se centran en la tensión entre la empresa y la sociedad más que en su interdependencia. Cada una crea una racionalidad genérica que no es adherida a la estrategia ni a las operaciones de ninguna empresa específica o al lugar en el que opera. Como consecuencia, ninguna de ellas es suficiente para ayudar a la empresa a identificar, priorizar y dirigir los asuntos sociales que más preocupan o aquéllos en los que puede tener un mayor impacto. El resultado es, a menudo, una mezcla de acciones filantrópicas y de RSE descoordinadas y desconectadas de la estrategia de la empresa que ni tienen un impacto social significativo ni contribuyen a la competitividad a largo plazo la empresa”⁴⁶ (Porter y Kramer: 2006, p. 59).

Ante este hecho, lo que proponen es una visión más amplia de esta cuestión. Las iniciativas de RSE no deben ser un añadido superficial al modo de gestión tradicional, sino – y esta es una de las claves para entender qué es la RSE – una nueva forma de gestionar la empresa que hace que esa perspectiva social (y medioambiental) atraviese cada uno de los aspectos de la organización. Esto entronca con una de las ideas fundamentales aquí

⁴⁶ En el original: ‘*All four schools of thought share the same weakness: They focus on tension between business and society rather than on their interdependence. Each creates a generic rationale that is not tied to the strategy and operations of any specific company or the places in which it operates. Consequently, none of them is sufficient to help a company identify, prioritize, and address the social issues that matter most or the ones on which it can make the biggest impact. The result is oftentimes a hodgepodge of uncoordinated CSR and philanthropic activities disconnected from the company’s strategy that neither make any meaningful social impact nor strengthen the firm’s long-term competitiveness*’. La traducción es mía.

defendidas: la perspectiva ética no es un mero artificio que ha de ser encajado en las actuaciones organizacionales, sino un elemento básico de toda práctica empresarial y que está presente ya en el origen mismo. Por eso, cuando una empresa decide actuar éticamente, no puede limitarse a incluir algunos cambios en su modelo de acción anterior. Adoptar una actitud ética es cambiar la estrategia desde la raíz, ver las cosas de manera diferente, valorar los hechos de otro modo, tener presente otras alternativas. Así, la ética empresarial no es un añadido a las ciencias de la gestión, sino un elemento que ha de estar presente en ellas; un componente integral que atraviesa ámbitos que van desde las finanzas y la economía a los recursos humanos y el *marketing*.

En este marco, la interdependencia empresa-sociedad adopta dos formas: de adentro hacia afuera y viceversa. Por un lado, la empresa afecta a la sociedad en sus actuaciones diarias y su impacto en el entorno en el que opera es inevitable. Por otro lado, las circunstancias sociales externas influyen en las empresas y son una parte clave en su contexto competitivo. Una vez reconocida esa interconexión, cada empresa debe identificar en qué puntos concretos se produce la intersección en su caso particular. Dado que ninguna empresa puede afrontar todos los problemas sociales, cada una ha de actuar en aquéllos que le ofrecen la oportunidad de crear valor compartido. Hecho esto, el siguiente paso es la creación de una agenda social corporativa que integre esos puntos de interconexión identificados. De este modo, se añade la dimensión social al propio valor de la empresa. La RSE, concluyen, no se significa sólo, y en abstracto, que la empresa actúe como un buen ciudadano corporativo y que sea capaz de adelantarse a los posibles daños que pueda causar, sino que ha de ser estratégica y selectiva en el diseño de su agenda. Como afirmara Friedman, estos autores defienden que lo más importante que puede hacer una empresa por la sociedad es contribuir a la prosperidad de la economía. Sin embargo, para Porter y Kramer, esto se consigue, precisamente, no ignorando las consecuencias sociales y medioambientales de sus acciones, sino integrando estas preocupaciones en la corporación.

Ciertamente, ésta es una visión particular de la RSE expuesta desde una perspectiva muy concreta. Pero han sido muy diversas las teorías desarrolladas en este campo y muy diferentes los enfoques que se le han dado. El artículo de Elisabet Garriga y Domènec Melé (2004) resulta especialmente ilustrativo en este sentido. En él proponen una división de estas teorías en cuatro categorías, a saber, instrumental, política, integradora y ética. Según creo, éstas podrían agruparse, a su vez, en dos grupos más generales: por un lado, las que se centran en argumentos de tipo económico-empresarial, descritas en primer lugar; y, por otro, las de carácter ético-político, consideradas al final. El objetivo que persiguen estos autores no es

meramente descriptivo, sino que plantean la necesidad de desarrollar una teoría de RSE que integre las cuatro dimensiones.

Las *teorías instrumentales* son aquellas que ven la RSE como una herramienta estratégica más, diseñada para alcanzar objetivos económicos y crear riqueza. Dentro de éstas, algunas ponen el acento en la maximización del valor de las acciones; otras, en la obtención de ventaja competitiva; y otras, interpretan las acciones socialmente responsables como parte del *marketing* empresarial. El primer caso estaría representado por Friedman, para el que, como se dijo, la atención a las demandas sociales sólo está justificada si cumple esa condición de maximización y ha de ser descartada si impone un coste. Como veremos, ésta ha sido ampliamente rebatida con el argumento de que la maximización del valor de las acciones no es incompatible con la satisfacción de los intereses de otros agentes implicados en la organización. Del mismo modo, el argumento de la ventaja competitiva ya ha sido apuntado previamente al referirme a la propuesta de Porter y Kramer. Como vimos, defienden que la integración de la RSE en la empresa supone una fuente de oportunidad para ella, a la vez que crea valor social⁴⁷. Por último, pertenecen a este grupo aquéllos que buscan el reconocimiento social con el propósito principal de mejorar sus ingresos o su imagen. Como señalan Abigail McWilliams y Donald Siegel, *“el apoyo a una campaña de marketing con causa crea una reputación de empresa fiable y honesta; y los consumidores suelen creer que los productos de una empresa fiable y honesta son de mejor calidad”*⁴⁸ (McWilliams y Siegel: 2001, p. 120).

La principal objeción a este tipo de teorías (las llamadas “instrumentales”) reside en que, en sentido estricto, no están hablando de RSE, sino sólo de llevar a cabo acciones sociales puntuales que contribuyan a la obtención del propio beneficio. De este modo, no introducen el cambio sustancial que ésta supone, sino que simplemente incorporan una nueva dimensión, que es percibida como rentable, a sus dimensiones técnicas ya firmemente asentadas. La fuerza de este argumento reside en que remite a un factor – la rentabilidad – que contribuye a despertar el interés de aquéllos que dirigen las empresas. Prestar atención a este hecho no es, en sí mismo, objetable. Como ya se dijo, cualquier teoría de la empresa ha de tener presente

⁴⁷ Garriga y Melé incluyen también en este grupo a las propuestas que tienen una “visión de la empresa basada en los recursos”, es decir, aquéllas que mantienen que la capacidad de una empresa para actuar mejor que sus competidores depende de la interacción entre los recursos humanos, los organizacionales y los físicos a lo largo del tiempo. Citan aquí a autores como Jay B. Barney o Stuart L. Hart. Por otro lado, también se incluirían las que sugieren la necesidad de un cambio de mentalidad respecto hacia quién han de enfocarse las estrategias empresariales, afirmando que el primer cambio debe estar en ver a la población desfavorecida, no como un problema, sino como una oportunidad para innovar. El caso más citado aquí es el de Coimbatore K. Prahalad.

⁴⁸ En el original: *“Support of cause related marketing creates a reputation that a firm is reliable and honest. Consumers typically assume that the products of a reliable and honest firm will be of high quality”*. La traducción es mía.

que su objetivo principal es económico y, por lo tanto, la consideración de la eficiencia es ineludible. Lo discutible es, en este caso, que se atienda sólo a ello. Ahí radica la principal diferencia con las teorías que adoptan una visión ética de la RSE: mientras que las primeras detienen su análisis en la consideración de hasta qué punto es ésta rentable, las segundas se centran en la justificación moral (y, de hacerlo, sólo secundariamente, en la rentabilidad).

Las *teorías integradoras (integrative theories)*, por su parte, ponen el acento en la necesidad que tienen las organizaciones de encontrar legitimación social para garantizar su existencia, continuidad y crecimiento. Por ello, analizan cómo han de integrarse las demandas sociales para obtener los mejores resultados posibles, pues es a través de ellas como la sociedad interacciona con las organizaciones y les da legitimidad y prestigio (toda vez, claro, que respondan adecuadamente). Por ello, el *management* debería tener en cuenta esas reivindicaciones y debería integrarlas de modo que, al hacerlo, creara valor social. En este sentido, la RSE podría seguir viéndose como un simple instrumento de gestión, que encuentra su justificación, no en sí misma, sino en sus efectos en la empresa. Un ejemplo lo tenemos en el *principio de responsabilidad pública* postulado por Lee E. Preston y James E. Post, que busca delimitar el campo de la responsabilidad corporativa (Preston y Post: 1981). Según este principio, lo que debería tomarse como referencia para la actuación social no es tanto la perspectiva moral individual como la política pública, que incluye a la ley y a la tendencia social general reflejada en la opinión pública y las demandas emergentes. Es ésta la que funciona como guía para el comportamiento empresarial legítimo. Por otro lado, Preston y Post analizan aquí el marco de la responsabilidad de la empresa en términos de responsabilidad primaria y secundaria. Mientras que la primera incluye las funciones económicas básicas, la segunda (que incluye responsabilidades como las que existen hacia los empleados), es considerada como derivada de aquélla. En este sentido, la RSE sigue siendo un elemento secundario o derivado de la responsabilidad económica primera⁴⁹.

La teoría de los *stakeholders*, de la que me ocuparé ampliamente más adelante, es incluida por estos autores dentro de las propuestas integradoras. Efectivamente, esta teoría arranca de la idea de que es necesario que la empresa integre en su gestión a los individuos o grupos que se ven afectados por su actividad. En este sentido, la RSE responde a la necesidad de obtener legitimidad social. Sin embargo, como veremos, el desarrollo actual de la teoría de los *stakeholders* hace que esta encaje mejor entre las propuestas éticas, pues es la visión

⁴⁹ El trabajo de estos autores será abordado de nuevo al analizar el efecto que las ideas apuntadas hasta ahora han tenido sobre la redefinición de la empresa.

normativa de la misma la que se ha convertido en el eje central de las propuestas más recientes⁵⁰.

En tercer lugar, las *teorías políticas* sobre la RSE son aquéllas que ponen el acento en el poder que tienen las empresas y consideran que es, precisamente, esa característica la que les confiere una responsabilidad que va más allá de la puramente económica. Empresa y sociedad están interconectadas, pero la relación entre ellas es claramente asimétrica. Por ello, las organizaciones han de asumir el papel dominante que desempeñan y responder por el impacto que tienen en la sociedad. A este grupo pertenece el *constitucionalismo corporativo* de Keith Davis, que defiende que las empresas son instituciones sociales y, como tales, deben usar su poder responsablemente. Son dos los principios que, según este autor, expresan el modo en que debe manejarse el poder. Por un lado, la “ecuación poder-responsabilidad” establece que las responsabilidades sociales de quienes dirigen la empresa surgen del poder social que tienen⁵¹ (Davis: 1960; 1967). Por otro, la “ley de hierro de la responsabilidad” refiere a las consecuencias negativas de no asumir esas responsabilidades. En la medida en que la responsabilidad surge del poder, ambas se mantienen mutuamente en equilibrio en el largo plazo, por lo que eludir la responsabilidad social conduce a erosionar el poder social. Esa es la ley de hierro: “*aquellos que no asumen la responsabilidad por su poder, finalmente lo perderán*”⁵² (Davis: 1967, p. 49).

Debido al papel central que desempeñan en este trabajo, resulta necesario prestar atención en este punto al trabajo de Thomas Donaldson y Thomas Dunfee. Estos autores desarrollan una teoría basada en la idea de que, entre la empresa y la sociedad, existe un contrato (o, más concretamente, una serie de contratos tanto implícitos como explícitos) que constituyen su fuente de legitimación y de obligación. La tradición del contrato social les sirve como referencia para mostrar cómo esa interrelación se apoya en un consenso existente entre ambas partes. Por un lado, la empresa está vinculada a sus miembros, su entorno y a otros grupos relevantes por una serie de contratos explícitos que establecen los términos, normas y principios que lo regulan. Donaldson y Dunfee llaman a estos contratos “microcontratos”, pues son específicos de cada empresa, industria o sistema. Junto a ellos, existe otro contrato implícito y que sirve como marco para aquéllos, estableciendo los límites para las diferentes normas locales. Reciben, por ello, el nombre de “macrocontratos”. El objetivo principal de esta

⁵⁰ De hecho, así lo señalan los propios Garriga y Melé.

⁵¹ Es interesante destacar el hecho de que Davis no habla de responsabilidad social de la empresa, sino de la responsabilidad del empresario. Como vimos, no es hasta los años setenta cuando se asume definitivamente la posibilidad de atribuir responsabilidades a la organización como tal.

⁵² En el original: ‘*Those who do not take responsibility for their power, ultimately shall lose it*’. La traducción es mía.

propuesta es integrar las perspectivas locales en un contexto ético más amplio, haciendo frente al problema de hasta qué punto (y de qué modo) admitir las normas particulares de una comunidad sin caer en el relativismo. Como dicha teoría será ampliamente abordada en el capítulo segundo, destaco aquí únicamente el hecho de que está incluida entre las teorías políticas porque es desde esta perspectiva desde la que realiza el análisis de la RSE y de las relaciones entre la sociedad y la empresa.

Por su parte, Garriga y Melé defienden que, junto a la propuesta de Davis, la teoría de la ciudadanía corporativa es la más representativa de la visión política de la responsabilidad social. De hecho, la relación entre ambos conceptos es tan estrecha que las empresas llegan a emplear indistintamente este concepto y el de RSE (Francés: 2004, p. 43). Ambos surgen como consecuencia de la toma de conciencia, por parte de la sociedad, del poder alcanzado por las empresas. La idea de ciudadanía corporativa deriva de la demanda (y del compromiso asumido por ellas) de que las organizaciones actúen como un buen ciudadano. Dirk Matten, Andrew Crane y Wendy Chapple, en un artículo publicado en 2003, analizan críticamente el desarrollo de este concepto como marco de la relación entre la empresa y la sociedad, distinguiendo tres perspectivas sobre la ciudadanía corporativa (dos convencionales y una novedosa). La primera, calificada como la visión *limitada*, refiere a la comprensión tradicional de la ciudadanía corporativa como filantropía o a la asunción voluntaria de responsabilidades hacia la comunidad local (el elemento que Carroll y Buchholtz situaban en la cúspide de la pirámide) (Matten et al.: 2003, p. 112). Dicha perspectiva, señalan, no añade nada a los conceptos usados anteriormente en este contexto y, por lo tanto, no justifica el uso de uno nuevo. Una segunda perspectiva, denominada “visión equivalente”, identifica la ciudadanía corporativa con la RSE o, al menos, las considera equivalentes en los aspectos más relevantes. De este modo, no sería más que una re-formulación o re-nombramiento de dicho concepto (Matten et al.: 2003, p. 113). Por último, la visión *extendida* defiende que las empresas han de ser consideradas desde la idea de la ciudadanía en respuesta al fracaso del Estado en la protección del ciudadano, al no haber sido éste capaz de proteger sus derechos frente las nuevas amenazas sociales y medioambientales (Matten et al.: p. 115). El concepto de ciudadanía *corporativa* refiere, para estos autores, al hecho de que las empresas han ido reemplazando gradualmente a la institución del gobierno y han de asumir la responsabilidad por la protección de los derechos civiles, políticos y sociales.

En cualquier caso, el concepto de ciudadanía lo que hace es colocar a las organizaciones en su marco político, es decir, en su entorno social y en su contexto legal. Muestra el propósito de las empresas de ser aceptadas por la sociedad y por los gobiernos como miembros cooperativos del grupo, reconociéndose como parte de una comunidad plural y dando

muestras de ser conscientes de que, a pesar de su poder, necesitan esa aprobación para llevar a cabo su actividad. En definitiva, la ciudadanía corporativa es una “*noción primordialmente política, introducida en el ámbito corporativo para señalar una toma de conciencia con un matiz distinto de la idea de responsabilidad social de las empresas. (...) Los nuevos matices tienen que ver con el poder que detentan las grandes empresas multinacionales y con la legitimidad social que necesitan*” (Francés: 2004, p. 45).

Por último, las *teorías éticas* son aquellas que ponen el acento en los fundamentos morales que cimientan la relación entre la empresa y la sociedad, basándose en principios que expresan la acción correcta o la necesidad de lograr una sociedad buena. Dentro de este núcleo de teorías, Garriga y Melé destacan cuatro enfoques: el de los derechos humanos universales, el basado en el desarrollo sostenible, la propuesta del bien común y la (ya citada) teoría normativa de los *stakeholders*. El recurso a los derechos humanos como base de la RSE consiste, principalmente, en tomar éstos como marco para las diferentes propuestas hechas en este terreno. Tomarlos como directriz hace que, por ejemplo, los derechos laborales se vean ampliados, la preocupación por el medioambiente se incremente y la atención a la justicia crezca. Por su parte, la idea de la sostenibilidad (mencionada anteriormente) introduce en el debate sobre la responsabilidad la preocupación por las generaciones futuras. El cuidado al medioambiente y la toma de conciencia de los límites de los recursos naturales van unidos al debate sobre la corrección moral de tener en cuenta las consecuencias que tendrá el comportamiento irresponsable para los individuos aún no nacidos⁵³. En tercer lugar, la referencia al bien común remite a las propuestas que entroncan en la tradición aristotélica y, especialmente, a la interpretación que del mismo hace el pensamiento social católico. Desde esta perspectiva se defiende que las empresas, como cualquier otro grupo social o miembro de la sociedad, tiene la obligación de contribuir al bien común por el hecho mismo de formar parte de ella. A esta corriente pertenece el propio Melé, que señala (Melé: 2002) los diferentes modos en que la empresa puede contribuir al bien común (tales como la creación de riqueza, la producción de bienes y servicios de manera eficiente y justa o el respeto a la dignidad humana). Unos años antes, Antonio Argandoña (1998) remitía a la idea del bien común en su

⁵³ La cuestión de las generaciones futuras ha dado lugar a numerosas discusiones en el marco de la filosofía moral contemporánea. Ésta supone un importante reto para los enfoques éticos tradicionales al estar pensadas para establecer obligaciones entre coetáneos, los únicos que pueden establecer relaciones de reciprocidad. Por ello, su inclusión exige, o bien la elaboración de argumentos *ad hoc*, o bien la búsqueda de un nuevo marco normativo. En cualquier caso, lo que importa destacar aquí es que las principales propuestas teóricas que tratan de defender nuestra responsabilidad por el entorno natural, incluyen en su argumentación, de un modo u otro, nuestra obligación con las generaciones futuras. Además, ello parece poder hacerse desde enfoques normativos muy diferentes (ver: Velasquez 2006: 243-247).

análisis de la teoría de los *stakeholders* y afirmaba que, en el caso de la empresa, la contribución al mismo está, tanto en la creación de las condiciones que permitan a sus miembros alcanzar sus objetivos personales, como, en su proyección externa, en la contribución al bien de las comunidades locales e, incluso, de la humanidad en su conjunto. Esta concepción enlaza con el último de los enfoques citados por Garriga y Melé dentro de la interpretación ética de la RSE. La teoría normativa de los *stakeholders* se basa, como se dijo al comienzo, en dos ideas principales: (i) los *stakeholders* son personas o grupos con intereses legítimos en los procesos o en aspectos fundamentales de la actividad corporativa y (ii) los intereses de todos los *stakeholders* tienen valor intrínseco, es decir, cada grupo merece consideración por sí mismo y no sólo porque hacerlo forme parte del interés de algún otro grupo⁵⁴ (Donaldson y Preston: 1995). Como veremos al abordar esta teoría, diferentes autores han ofrecido, partiendo de esta idea básica, interpretaciones y desarrollos distintos de la misma. Así, por citar aquí algunos ejemplos, tanto Norman E. Bowie, por un lado, como Edward Freeman y William M. Evan, por otro, buscan el fundamento ético recurriendo a una forma de capitalismo kantiano; Donaldson y Dunfee, a la tradición del contrato social; y Robert Phillips remite a una concepción particular la justicia.

Como se dijo al iniciar el análisis del trabajo de Garriga y Melé, su objetivo no es sólo ofrecer una clasificación de las teorías sobre la RSE, sino apuntar la necesidad de desarrollar una nueva propuesta sobre la relación empresa-sociedad que tenga en cuenta las cuatro dimensiones mencionadas (Garriga y Melé: 2004, p. 51). El principal reto es, sin duda, integrar los aspectos normativos y los económicos en una teoría única. Pero hacerlo, como señalan Donaldson y Dunfee (1999, p. 9) es necesario, pues es, precisamente, la doble metodología con la que se ha analizado la ética empresarial lo que impide el desarrollo de una propuesta única en este campo. El siguiente paso está, por lo tanto, en tener en cuenta cada uno de los aspectos resaltados por las diferentes teorías descritas. El concepto de empresa socialmente responsable ha de incluir, de un modo u otro, tanto su objetivo de lograr beneficios en el largo plazo, como el uso responsable de su poder, la consideración de las demandas sociales y la atención a la ética en sus actuaciones.

Lozano (1999) señala cómo el debate sobre la RSE se basa en un desplazamiento de la propiedad a la gestión, por un lado, y del mercado a la sociedad, por otro. La atención no puede estar ya centrada sólo en aquellos que son propietarios de la empresa, sino que su éxito

⁵⁴ La idea de que los *stakeholders* tienen valor intrínseco o en sí mismos ha de ser matizada. Los autores que, como Donaldson y Dunfee, asumen la tradición kantiana la toman como punto de partida basándose en la idea de la dignidad inviolable del ser humano. Sin embargo, como será apuntado más adelante, el otorgar un valor intrínseco a tales grupos ha de poder ser justificado, mostrándolo más como una conclusión a la que se llega que como un supuesto del que se parte acríticamente.

también depende de cómo sean gestionadas las demandas, intereses y necesidades de otros grupos implicados en su funcionamiento. Junto a esto, se toma conciencia de las limitaciones del mercado y del hecho de que las empresas son instituciones sociales y, como tales, han de desempeñar ciertas funciones en ella. El mercado de competencia perfecta es un ideal y, en la realidad, su lógica ha de ser completada, no sólo desde el Estado, sino también desde la sociedad (Camacho et al.: 2002). Este desplazamiento, no obstante, va unido a la toma de conciencia de que la perspectiva de la gestión es tan importante como la perspectiva social, en la medida en que ambas son correlativas (Lozano: 1999, p. 115). La teoría de los *stakeholders*, de que la que me ocuparé a continuación, pone de manifiesto, entre otras cuestiones relevantes, dicha correlación.

3. La teoría de los *stakeholders*.

La aparición del concepto "*stakeholder*" en la teoría de la empresa supuso, sin duda, un punto de inflexión en la evolución de la misma. Como quedará reflejado en este epígrafe, es a través de esta idea como la concepción de la empresa da un giro definitivo hacia la consideración de la ética como un elemento que, de manera incuestionable, forma parte de ella. En las diferentes secciones será abordado su origen, las interpretaciones que ha recibido a lo largo de las últimas décadas, sus implicaciones en la redefinición de la realidad empresarial o las reticencias y críticas que ha recibido, entre otras cuestiones. El objetivo último será abordar la teoría a la que ha dado nombre y que, en su dimensión normativa, desempeña un papel clave en la ética de las organizaciones.

3.1. El concepto "*stakeholder*" en la ética empresarial.

En 1963, el *Stanford Research Institute* (SRI) publicó un informe interno en el que apuntaba que toda empresa necesita del apoyo de diversos grupos (y no sólo de los accionistas) para existir y sobrevivir: empleados, proveedores, clientes, gobiernos y comunidades locales, entre otros, han de respaldar la actividad de la misma y, en este sentido, juegan un papel importante en su supervivencia. El informe le daba a estos grupos el nombre de *stakeholders*, en un evidente juego de palabras con el término *stockholders* (accionistas). Es

entonces cuando dicho término aparece por primera vez⁵⁵ y lo hace para poner de manifiesto el hecho de que es necesario que las organizaciones comiencen a tener cuenta a todos los grupos que, de un modo u otro, tienen ciertos intereses en juego (*at stake*). Los investigadores del SRI observaron que la planificación corporativa eficiente dependía, en buena medida, de la atención prestada a los intereses de esos grupos (Jones et al.: 2002).

Anticipándose a esta idea – pero sin llegar a usar tal concepto – la literatura sobre el *management* había subrayado ya esta dependencia. Así, por ejemplo, Howard Bowen apuntó, a comienzos de los cincuenta, que los líderes empresariales están al servicio de la sociedad y que sus deberes, por lo tanto, no acaban en los intereses de los accionistas⁵⁶. Por otro lado, ya hemos visto cómo la idea general que subyace al concepto de *stakeholder* está presente también en el debate sobre la RSE. Así Thomas Jones, define a esta última como “*la idea de que las empresas tienen una obligación hacia otros grupos que componen la sociedad además de los accionistas y más allá de la prescrita por la ley o los contratos*”⁵⁷ (Jones: 1980, p. 59-60). Sin embargo, dos precisiones deben hacerse a este respecto: en primer lugar, es importante tener claro lo que aporta el concepto “*stakeholder*” al debate sobre la RSE. Como señala Lozano, la discusión en torno a los *stakeholders* no se limita a la reflexión sobre la responsabilidad social o a la constatación del poder de las empresas, sino que representa “*un primer intento de construir reflexiva y prácticamente una comprensión de la gestión de las organizaciones que se articule con una cierta fundamentación ética*”⁵⁸ (Lozano: 1999, p. 122). En este sentido, la discusión en torno a la RSE puede ser vista como un antecedente en la consideración de los *stakeholders* en el contexto de la ética empresarial. En segundo lugar, es necesario señalar que, a pesar de las primeras referencias apuntadas, el desarrollo del concepto como tal no comienza hasta 1984⁵⁹, cuando se publica el libro de E. Freeman *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Desde entonces, su estudio ha avanzado

⁵⁵ En Post et al. (2002) se señala que Mary Parker Follet desarrolló completamente el concepto de *stakeholder*, aunque sin usar ese término, en su libro de 1918 *The New State*. Hablaba de “sistemas inter-compenetrados” y vio las redes de *stakeholders* como un subconjunto de este fenómeno más general. Señaló que el propósito, la estructura y la gestión de las organizaciones empresariales podrían redefinirse en términos de “interconectividad”, y que el papel de los managers es integrar los diversos esfuerzos e intereses para el beneficio mutuo.

⁵⁶ Jones et al. (2002) señalan que así lo afirma Bowen en su libro de 1953 *Social Responsibilities of the Businessman*.

⁵⁷ En el original: ‘*the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract*’. La traducción es mía.

⁵⁸ Sobre la idea de la gestión ética de los *stakeholders* se volverá más adelante, pues es clave en la comprensión del concepto aquí defendida.

⁵⁹ Los principales teóricos coinciden en situar esta obra de Freeman como el origen del estudio de los *stakeholders* (Goodpaster: 1991; Jones: 1995; Phillips: 1997; Hendry: 2001a; Friedman y Miles: 2006; Jones et al.: 2007; Stieb: 2009).

hacia la comprensión normativa del mismo y el propio Freeman ha desempeñado (y desempeña aún hoy) un papel central en ella.

Como se ha dicho, el concepto de *stakeholder* refiere, en una primera aproximación, a cualquier grupo o individuo que se juega algo en la organización y que contribuye de algún modo a la viabilidad de la misma. La idea esencial del concepto “*stakeholder*” es bastante simple: hay otros grupos, además de los accionistas, hacia los cuales la empresa tiene responsabilidades (Freeman y Reed: 1983, p. 89). Si antes había sido apuntada la interdependencia entre la empresa y la sociedad, la referencia a los *stakeholders* permite precisar esta relación: el éxito y la supervivencia de las organizaciones depende de las acciones de aquéllos que tienen algún interés en ellas (y éstas, a su vez, del modo en que las organizaciones atienden sus demandas) (Lozano: 1999)⁶⁰. La definición basada en ese *tener algo en juego* es perfilada posteriormente con la afirmación de que un *stakeholder* es aquel que puede afectar a, o ser afectado por, la organización. Con ello, se pone el acento en la necesidad de que, en la toma de decisiones, la empresa tenga en cuenta las consecuencias que tendrán éstas en los posibles afectados por ellas. No es sólo que haya una interdependencia empresa-sociedad, sino que la empresa ha de ser consciente de cómo afectan sus actuaciones en aquellos de los que depende para existir y sobrevivir. Así, Freeman sostiene que

*“un stakeholder es cualquier grupo o individuo que pueda afectar a, o ser afectado por, la consecución de los objetivos de una empresa. Los stakeholders incluyen a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ecologistas, gobiernos y a otros grupos que puedan ayudar o dañar a la empresa. El concepto stakeholder proporciona una nueva forma de pensar sobre el management estratégico – esto es, cómo puede y debería una empresa fijar e implementar la dirección”*⁶¹ (Freeman: 1984, p. iv).

El concepto de *stakeholder* ha recibido diferentes definiciones a lo largo de estas décadas, tratando siempre de precisar el sentido en que la empresa es responsable de otros grupos más allá de los accionistas y propietarios. En un trabajo previo al libro citado (un artículo firmado junto a Reed), Freeman hace referencia a los dos sentidos en los que puede

⁶⁰Lozano (1999, p. 123) atribuye esta idea a Lorenzo Sacconi, el cual la recoge en su “principio de interdependencia” (ver: Sacconi, Lorenzo: 1991, *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano).

⁶¹ En el original: ‘*Simply put, a stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected to, the achievement of a corporation’s purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government, and other groups who can help or hurt the corporation. The stakeholder concept provides a new way of thinking about strategic management – that is, how a corporation can and should set and implement direction*’. La traducción es mía.

ser entendido este concepto. La definición dada por el SRI – a saber, “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” – es demasiado general para servir como medio de identificación de los grupos externos a la empresa que son estratégicamente importantes para ella⁶². El objetivo del artículo es mostrar cómo el concepto de *stakeholder* puede ser usado para entender las funciones del *management* y parte de la constatación de que la concepción apuntada no hace posible lograrlo. Para ello, afirman, es necesaria una definición más específica e inclusiva. Así, proponen dos definiciones para el concepto de *stakeholder*: una amplia, que incluye a cualquier grupo que puede ser amigable u hostil con la empresa; y otra estrecha, que recoge lo esencial de la establecida por el SRI pero es más específica. En un sentido amplio, un *stakeholder* es “cualquier grupo o individuo identificable que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización o que es afectado por la consecución de los objetivos de la organización”⁶³ (Freeman y Reed: 1984, p. 91). En un sentido estrecho, se refiere a “cualquier grupo o individuo identificable del que la organización es dependiente para su supervivencia continuada”⁶⁴ (Freeman y Reed: 1984, p. 91). Mientras que la mayoría de los directivos están dispuestos a admitir el segundo sentido – el cual incluye, entre otros, a empleados, proveedores y clientes – se resisten a considerar como tales a grupos enfrentados o críticos con la empresa – como pueden ser los sindicatos, los grupos de presión o la competencia⁶⁵. Lo que defienden Freeman y Reed aquí es que, desde el punto de vista de la estrategia corporativa, el concepto “*stakeholder*” debe ser entendido en un sentido amplio. Aunque esta definición da cierta precisión a la definición ofrecida por el SRI, lo cierto es que considerar exclusivamente el sentido amplio conlleva ciertos problemas (precisamente, por su carácter general). De hecho, es la acepción estrecha la que fue acentuada por Freeman sólo un año después y la que ha dado lugar al desarrollo de la teoría de los *stakeholders*. Pero incluso la idea de *afectar a y ser afectado por* necesita ser acotada y claramente definida.

En primer lugar, no hay que perder de vista que tener un interés (*interest*) en algo no significa necesariamente que se tenga algo en juego (*stake*). Que alguien se vea afectado por la actividad de una empresa no implica que se juegue algo en ella. En este sentido, el sólo hecho de ser parte interesada en las acciones de una organización no conlleva necesariamente la

⁶² Tanto en este trabajo como en el de 1984, Freeman defiende una visión instrumental de los *stakeholders*, en el sentido de que son considerados como medios para lograr los objetivos prefijados por la empresa.

⁶³ En el original: ‘Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization’s objectives or who is affected by the achievement of an organization’s objectives’. La traducción es mía.

⁶⁴ En el original: ‘Any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival’. La traducción es mía.

⁶⁵ La cuestión de hasta qué punto han de ser considerados *stakeholders* agentes como la competencia o cualquiera que pueda afectar a la empresa será discutida más adelante.

asunción de responsabilidades (morales) por parte de ella (Grace y Cohen: 2005, p. 55). Por otro lado, la concreción del concepto es necesaria en tanto que una acepción demasiado inclusiva resulta inútil desde un punto de vista práctico. La especificación de quién es (y quién no es) un *stakeholder* es necesaria si se quiere que ésta añada algo valioso al enfoque de la ética empresarial. La discusión en torno a esta cuestión ha sido muy fructífera en la literatura especializada y las diferentes propuestas sobre la identificación de los *stakeholders* han tratado de especificar quiénes son los grupos o individuos que, no sólo tienen un interés en la organización, sino que, además, se juegan algo en ella y, por lo tanto, han de ser tenidos en cuenta en las decisiones de la misma⁶⁶. En palabras de Donaldson y Preston, es esencial distinguir entre quienes son *stakeholders* y aquéllos que tienen capacidad para influir (*influencers*) en la empresa (y que no son, necesariamente, *stakeholders*). Algunos agentes pueden ser ambas cosas (por ejemplo, los inversores), pero mientras que algunos *stakeholders* carecen de influencia (como ocurre con los candidatos a un puesto vacante), otros, sin ser *stakeholders*, influyen claramente en ella (así ocurre, por ejemplo, en el caso de los medios) (Donaldson y Preston: 1995, p. 86).

El desarrollo del concepto, dirigido principalmente por Freeman a partir de la definición inicial, tuvo lugar en los noventa y se construyó en torno a dos principios (Evan y Freeman: 1988):

a) Principio de los derechos corporativos (PCR): ni la organización ni sus directivos deberían violar el derecho legítimo de los individuos a determinar su propio futuro.

b) Principio de los efectos corporativos (PCE): la empresa y sus directivos son responsables de los efectos que tienen sus acciones en otros.

La simple atención a estos principios generales traslada ya el objetivo de la organización, de la maximización del bienestar de los accionistas, a la coordinación de los objetivos de los diferentes grupos de interés. A partir de ellos, es posible elaborar una teoría de los *stakeholders* basada en dos principios (que Evan y Freeman denominan “principios de la gestión *stakeholders*”):

- Principio de la legitimidad corporativa: la empresa debería ser dirigida para el beneficio de sus *stakeholders*, esto es, para el beneficio de sus clientes, proveedores, propietarios, empleados y de las comunidades locales. Los derechos de esos grupos deben ser respetados y,

⁶⁶ Como veremos más adelante, si bien el primer paso es identificar a los diferentes grupos como *stakeholders* y reconocerlos como afectados cuyos intereses han de ser tenidos en cuenta, el objetivo último está en alcanzar el equilibrio entre esos intereses y reconocer a los *stakeholders* como interlocutores. Esto último es lo que distingue al *stakeholder management* de la ética de las organizaciones en sentido estricto (Lozano: 1999).

además, tales grupos han de participar, de algún modo, en las decisiones que le afectan sustancialmente.

- Principio fiduciario del *stakeholder*: el *management* mantiene una relación fiduciaria con los *stakeholders* y con la empresa como entidad abstracta. De este modo, ha de actuar por el interés de sus *stakeholders* (como su agente) y de la empresa (para asegurar su supervivencia), velando por los intereses a largo plazo de cada grupo (Evan y Freeman: 1988, p. 103).

Partiendo de estos dos principios, que son modificados y ampliados por Freeman posteriormente, se produce el despegue definitivo de la propuesta teórica sobre los *stakeholders*. Sin embargo, surgen también voces críticas con el concepto y con su aplicación a la teoría de la empresa. Frente a éste, determinados autores ponen en cuestión las implicaciones que este nuevo modelo tiene para la empresa y para las instituciones sociales y/u optan por una reformulación de la posición *stockholder* (accionista). Siguiendo la estela de Friedman, afirman que la empresa debería priorizar a los accionistas, pues son éstos a quienes pertenece. Reemplazar el concepto de *stockholder* por el de *stakeholder* en la teoría de la firma tiene, al menos, cuatro consecuencias negativas (Friedman y Miles: 2006, p. 119): el debilitamiento de (i) el deber fiduciario que existe hacia el accionista, (ii) el poder de ciertos grupos y (iii) la empresa como un todo y, por último, (iv) la alteración de las características a largo plazo del sistema capitalista.

Los principales detractores del concepto de *stakeholder* se basan en la idea de que éste quebranta la relación directivo-accionista, basada en los deberes fiduciarios del primero hacia el segundo. La consideración de que la responsabilidad primera del directivo es maximizar el valor del accionista se vio reforzada en los años setenta a través de la teoría de la agencia, que definía a los directivos como agentes, principalmente, de los accionistas. Michael Jensen y William Meckling (1976) definen esa relación como un contrato por el que un individuo (denominado "principal") acuerda con otro (el llamado "agente") que éste lleve a cabo ciertas acciones en su nombre, lo que implica delegarle cierta autoridad en la toma de decisiones que le afectan. Si ambos son maximizadores de la utilidad, habría buenas razones para creer que el agente no siempre actuará según el interés del principal. Existen, no obstante, mecanismos para que este último pueda evitarlo y que incentivan las acciones positivas para él e imponen costes a las negativas (Jensen y Meckling: 1976, p. 308). Esta forma de contrato crea una serie de obligaciones hacia los accionistas que no se dan hacia los otros grupos. Como señala Goodpaster (1991), la relación de agencia parece implicar una cierta convicción moral de que las obligaciones hacia los accionistas son obligaciones especiales, más fuertes o diferentes que las que existen hacia terceras partes.

Ciertos críticos del concepto *stakeholder* han señalado, no obstante, que la perspectiva de la maximización del valor del accionista no supone necesariamente que los otros no deban ser considerados. Así, el propio Jensen (1989) afirma que no tiene sentido, desde un punto de vista económico, entender que dirigir la empresa en interés de los accionistas significa ignorar los intereses de otros *stakeholders*. Lo que supone es, más correctamente, invertir los recursos para el beneficio de cada uno de estos miembros hasta el punto donde los beneficios adicionales de la empresa excedan los costos adicionales (Jensen: 1989, p. 186). En este planteamiento, los accionistas deben recibir una atención especial, pero la razón está en que son los únicos que poseen un interés a largo plazo en la supervivencia de la empresa. Rara vez, afirma, el accionista llevará a cabo acciones que perjudiquen el interés de su empresa, mientras que sí es posible que lo hagan otros *stakeholders* (Jensen: 1989, p. 187). Sin embargo, esta idea parece falaz (Freeman et al.: 2010, p. 129) pues, en tanto que los accionistas pueden, simplemente, vender sus acciones y reinvertir en otra empresa, la relación de los empleados, los clientes y las comunidades locales con ella puede ser más fuerte, en la medida en que sus opciones de salida no son tan obvias.

Tratando de reconciliar la visión del accionista y la de los *stakeholders*, el propio Jensen defiende, años más tarde, que el problema de esta última no está en que reclame atención para esos grupos, sino en que es una propuesta incompleta en tanto que necesita una función objetiva. Es necesario un parámetro único que permita medir el éxito de la gestión y que lleve a los directivos a tomar decisiones acertadas. Sin embargo, poner el acento en los diferentes *stakeholders* y exigir que sean atendidas todas las demandas no lo hace posible. No especifica cómo elegir entre los diferentes intereses ni ofrece un criterio sobre lo que es mejor o peor. No proporciona una fórmula o un algoritmo aplicable a la toma de decisiones de la gestión diaria. Ante ello, Jensen propone una “teoría de los *stakeholders* ilustrada”, que añade a la idea general una función objetiva, a saber, la maximización total del valor de la empresa en el mercado a largo plazo – es decir, de los valores, deudas y cualesquiera otras contingencias de la empresa pendientes – para resolver el problema del intercambio entre múltiples constituyentes⁶⁷. Lo que autores como Jensen o Coase señalan es, en definitiva, que hablar de responsabilidad hacia otros grupos sin especificar quiénes ni de qué, es caer en la pura retórica y supone un empobrecimiento de la teoría de la empresa. Es necesario apuntar a un criterio matemático objetivo que especifique claramente tales cuestiones. Frente a ello, lo que Freeman y los defensores de la perspectiva *stakeholder* quieren mostrar es que la realidad de la empresa no es pura y exclusivamente matemática, sino una organización compuesta por

⁶⁷ Profundizar en esta idea queda fuera de lo aquí trata de mostrarse. Para aclarar esta cuestión ver: Jensen: 2001.

personas con intereses diversos y legítimos y que, como tal, no puede ser dirigida sólo a través de cálculos y fórmulas⁶⁸.

Otras críticas al concepto de *stakeholder* se centran en cuestiones particulares que surgen a medida que dicha propuesta se ha ido desarrollando. Por un lado, es difícil determinar el grado y el alcance de la responsabilidad que posee la empresa hacia los diferentes grupos. En este contexto, aparecen debates ya mencionados como el de las generaciones futuras (¿deben tenerse en cuenta en las decisiones a seres no presentes?) o el del medioambiente (¿hasta qué punto en el espacio se extiende la responsabilidad?). Es necesario, en este sentido, delimitar la responsabilidad para que la propuesta pueda tener un contenido claro y no se pierda en la generalidad. Como señala Elaine Sternberg (2000), una empresa que asume la responsabilidad de todo, de hecho, no la asume de nada. Por otro lado, otra de las cuestiones clave que precisan ser resueltas es la de la legitimidad de los intereses. Ciertamente, la empresa se compone de agentes con intereses diversos, pero no todos deberían tener el mismo peso ni, de hecho, todos pueden ser tenidos en cuenta. La propuesta *stakeholder* tiene que precisar qué demandas son legítimas y cuáles responden a razones que quedan fuera del alcance de la empresa. Los enfoques más críticos señalan que no basta con reconocer que existen diferentes grupos con distintos intereses, sino que es preciso analizar tales intereses desde un punto de vista ético (Lozano: 1999, p. 139). Junto a ello, aparece la pregunta por quiénes pueden ser considerados *stakeholder* en sentido estricto y quiénes poseen una relación meramente accidental o poco significativa con la organización. La respuesta que, desde las diferentes perspectivas, se dan a estas cuestiones aparecerá a medida que nos adentremos en la teoría, pues el concepto mismo de *stakeholder* va ligado a ellas y no puede ser abordado de manera abstracta o fuera de la teoría misma.

3.2. La identificación de los *stakeholders*.

Los defensores del enfoque *stakeholder* coinciden en la idea básica de ampliar la consideración de qué intereses han de ser tenidos en cuenta más allá de los de propietarios y accionistas. Ahora bien, cada uno especifica o clasifica esos grupos de un modo distinto. Ya ha sido apuntado cómo, en los círculos académicos, los *stakeholders* son definidos (siguiendo la

⁶⁸ Phillips et al. (2003) señalan que ciertas críticas a la idea de los *stakeholders* tienen su origen en una interpretación incorrecta de la misma. En algunos casos, porque se adopta una perspectiva excesivamente estrecha y, en otros, porque se ha defendido sin tener en cuenta sus límites. En dicho artículo, se analizan cuatro de esas críticas correspondientes a ambas categorías con el objetivo de aclarar qué es y qué no es la teoría de los *stakeholders*.

propuesta de Freeman) como cualquier grupo o individuo que pueda afectar a, o ser afectado por, la consecución de los objetivos de la organización. Atenerse a esta definición, sin embargo, implica aceptar como *stakeholder* a grupos o agentes cuya inclusión en las decisiones de la empresa resulta cuestionable (piénsese, por ejemplo, en los medios de comunicación o, incluso, en los grupos terroristas). Aunque determinados autores han abogado por una definición incluso más amplia⁶⁹, la tendencia general ha sido tratar de delimitar, de manera justificada, la identificación de un grupo o un individuo como *stakeholder*. En las últimas décadas, los criterios propuestos para ello han sido múltiples: el asumir un riesgo a través de una inversión en la organización (Clarkson: 1994), la existencia de algún tipo de contrato, ya sea explícito o implícito (Cornell y Saphiro: 1987; Donaldson y Dunfee: 1999), el mantener cierta relación con la organización (Thompson, Wartick y Smith: 1991) o el ser dependiente de la empresa para cuidar de sí mismo o de los demás (Daniel Engster: 2011).

Las distintas definiciones del término “*stakeholder*” suelen iluminar el concepto de dos formas diferentes: por un lado, unas indican la naturaleza de la conexión que existe entre una organización y sus *stakeholders*. A menudo, esto se hace evidente por el verbo empleado en la propia definición (*afectar, impactar, influir, interactuar*; o, con mayor precisión, *apoyar, depender, dar significado, dañar y beneficiar*). Por otro lado, determinadas definiciones ponen el acento en algún adjetivo o rasgo, bien de la organización (como el logro de los objetivos, la maximización de los beneficios o la reputación), bien de los *stakeholders* (como las demandas legítimas o los intereses en juego). Entre la definición del concepto y la identificación de los *stakeholders* existe, en este contexto, una relación clara (Friedman y Miles: 2006). De este modo, una definición como la de Ian Mitroff, basada en la posición que ocupa cada grupo, da lugar a una distinción entre los *stakeholders* internos (empleados, directivos y accionistas) y los externos (clientes, gobiernos y comunidad local). Frente a ella, la consideración de estos grupos según el grado de compromiso con la organización conduce a una clasificación en *stakeholders* primarios (aquellos de cuya relación depende el logro de los objetivos empresariales, como ocurre con los empleados, proveedores, accionistas o clientes) y secundarios (con quienes la relación está mediada por el logro de esa función primaria, como ocurre con las comunidades, los gobiernos o los medios). Este último es, por ejemplo, el caso

⁶⁹ Así, Mark Starik (1995) los define como “individuos o grupos con los que la empresa interactúa y que tienen un interés creado en la empresa”. Lo más destacado de su propuesta es su defensa de que el entorno natural no-humano puede ser integrado en el concepto de *stakeholder*, pues, por un lado, éste es un componente vital de la empresa y, por otro, el concepto “*stakeholder*” es más que un concepto económico-político referido a los humanos. No incluye sólo a los seres vivos, sino también a formas medioambientales no vivientes como el agua y el cosmos, e, incluso a las personas que han muerto o aquellas que no han nacido (futuras generaciones).

de William Frederick, Keith Davis y James Post. Junto a estas clasificaciones, cabría mencionar otras como la distinción entre *stakeholders* propietarios y no propietarios, actores frente aquellos sobre quienes se actúa, voluntarios e involuntarios o entre los portadores de ciertos derechos, vinculados por acuerdos y demandantes morales (Mitchell et al.: 1997).

Thomas Kochan y Samuel Rubenstein (2000) señalan tres criterios para identificar a los *stakeholders* relevantes en función del papel que desempeñan en la empresa: en primer lugar, está el hecho de que aporten recursos o activos que son fundamentales para la empresa (no sólo los ingresos y el capital invertido son importantes, sino también el trabajo y la aceptación social de la actividad desarrollada). Además, son grupos que ponen en riesgo algún tipo de valor, en la medida en que su propio bienestar se ve afectado por el destino de la empresa (de nuevo, no cuenta sólo el riesgo de carácter financiero, sino también el asumido en otros ámbitos como el empleo y las oportunidades de carrera, la calidad de los productos y los servicios o los impactos en la comunidad y el medio ambiente). Por último, son grupos con un poder suficiente como para poder afectar la marcha de la organización y con capacidad para responder a la posición privilegiada de los accionistas y propietarios (son capaces, por ejemplo, de movilizar fuerzas sociales o políticas o de eliminar ciertos recursos de la empresa) (Kochan y Rubenstein: 2000, p. 373). Criterios como los señalados ofrecen, a su vez, razones por las que esta perspectiva debería reemplazar a la visión tradicional. La empresa no tiene un destinatario único, sino una multiplicidad de constituyentes con los que la relación es bidireccional y a los que precisa atender para poder sobrevivir.

A pesar de las diferentes propuestas, existe cierto consenso sobre qué grupos han de ser considerados indiscutiblemente como *stakeholders*. Generalmente, se enumeran como grupos principales a accionistas e inversores, empleados, consumidores y clientes, proveedores y a las comunidades en las que opera la empresa⁷⁰. El peso de cada uno, su papel concreto y la particularidad de sus demandas variará, obviamente, de una empresa a otra. Todos estos casos satisfacen la condición de, por un lado, ser cruciales para que la organización logre sus objetivos y, por otro, verse afectados por la actividad de la misma. Otros grupos, como las organizaciones no gubernamentales o los medios de comunicación, no la cumplen tan claramente y, en este sentido, su inclusión da lugar a diferentes debates y discusiones en el ámbito académico. Como veremos a lo largo de este capítulo, éstos se han ido precisando en los últimos años y diferentes teóricos han defendido distintas categorías entre, y dentro de, los diversos grupos.

⁷⁰ Francés añade a éstos el mercado y la competencia, los gobiernos y el medioambiente (Francés: 2004, p. 94).

3.3. La teoría de los *stakeholders*.

Desde la aparición del concepto de *stakeholder*, las propuestas centradas en él han servido como un potente mecanismo para entender a la empresa en su entorno y tratar, por un lado, de ampliar la concepción sobre su papel y sus responsabilidades más allá de la maximización de los beneficios e incluir, por otro, los intereses y las demandas de otros grupos además de los de los accionistas (Mitchell et al.: 1997). La elaboración de una teoría de los *stakeholders*, sin embargo, va más allá de este reconocimiento y pretende sistematizar la cuestión de quién y por qué cuenta como tal y qué razones justifican que sus intereses y demandas sean atendidos. Se distingue, así, de otras teorías de la empresa en aspectos fundamentales y trata tanto de explicar como de guiar la estructura de la empresa y las acciones llevadas a cabo por ella. Es, en primer lugar, una teoría de la gestión y de la ética de las organizaciones (Phillips et al: 2003, p. 480). Su componente normativo es, como veremos, lo que la distingue más claramente.

a) Primera aproximación a la teoría de los *stakeholders*.

Inicialmente, la teoría de los *stakeholders* podría percibirse como una teoría meramente descriptiva, que se limita a enumerar los diferentes grupos de interés que intervienen en las relaciones empresariales. Sin embargo, al hacer referencia a las diferentes partes implicadas, se hacen ya explícitas ciertas obligaciones de la empresa, lo que extiende inevitablemente su responsabilidad. Esta teoría muestra que, aunque esos grupos son un elemento evidente de la gestión empresarial (pues son medios para su fin primordial), no son sólo eso. Al ser grupos perfectamente identificables y portadores de intereses legítimos, se convierten en interlocutores válidos o sujetos de justicia⁷¹. Reconocerlos como tales y, a partir de ahí, tener en cuenta sus intereses en el proceso de toma de decisiones es lo que caracteriza, en primer lugar, a una gestión *stakeholders*. El siguiente paso está en afrontar el inevitable conflicto de intereses que surge entre los diferentes grupos para poder alcanzar el equilibrio entre ellos. Además de estas primeras implicaciones, la teoría conlleva otros cambios que, del mismo modo, afectan a la concepción misma de la empresa. En primer lugar, presupone una visión de las organizaciones como un nudo en una red de relaciones, conectada con diferentes grupos y en permanente interacción con ellos. Por otro lado, supone también cierto cambio en la

⁷¹ La consideración de los *stakeholders* como interlocutores válidos o como agentes de justicia da lugar a enfoques diferentes dentro de las propuestas de inspiración neo-kantiana. Mientras que lo primero aparece en enfoques como el de Darryl Reed, de influencia habermasiana; lo segundo es propio de enfoques contractualistas contemporáneos como el de Lorenzo Sacconi.

concepción de la empresa al poner el énfasis en la gestión y los gestores, sustituyendo *la mano invisible del mercado por la mano visible de la dirección* (Lozano: 1999, p. 131).

Adoptando esta perspectiva, no sólo se rompe con el modelo defendido por Friedman, sino también con un modelo dual de empresa que la concibe como un juego de suma-cero en el que el grupo de los propietarios y accionistas enfrenta sus intereses a los de los demás grupos. Rompe con las visiones anacrónicas de la empresa, visiones que no pueden explicar su funcionamiento real en el contexto actual y que, por lo tanto, llevan a una mala gestión y hacen inviable su credibilidad social. Frente a ellas, la teoría de los *stakeholders* conduce a una concepción plural de las organizaciones, donde las relaciones estratégicas siguen presentes, pero acompañadas de mecanismos de comunicación; y donde la rentabilidad, la eficacia o la competitividad se sustentan en valores como la confianza, la reputación y la lealtad. No es que en la empresa deje de haber conflictos de intereses o que desaparezca la desigualdad de poder característica en ella, sino que ésta puede concebirse como un juego de suma positiva, donde todos ganen (en mayor o menor medida o en relación a algún aspecto).

La teoría de los *stakeholders* surge para dar respuesta a tres problemas fundamentales (Freeman et al.: 2010, p. 4-6):

(i) La creación de valor y el intercambio: en un contexto de profundo cambio en las relaciones comerciales y de grandes turbulencias sociales, la empresa necesita redefinirse y enfrentarse al problema de cómo ser una fuente de creación de valor.

(ii) La ética en el sistema capitalista: dado el marco capitalista en el que se insertan las grandes empresas, los pensadores comienzan a analizar el sistema en su conjunto y a plantearse la separación que, en él, se establece entre la “realidad empresarial” y la “realidad ética”.

(iii) La mentalidad común sobre la gestión: surgen interrogantes en torno al modo de pensar el *management* y la manera en el que éste actúa.

Sugiere que, si adoptamos como unidad de análisis la relación entre la empresa y los diferentes grupos que pueden ser afectados o afectar a su actividad, podremos dar mejor respuesta a estos problemas. Tradicionalmente, las propuestas sobre la creación de valor y el intercambio han girado en torno a la idea de que los accionistas, propietarios e inversores tienen derechos sobre los beneficios procedentes del valor creado. Esta teoría, sin embargo, muestra que la realidad es más compleja y que son más los grupos implicados en esta actividad. Concibe a las empresas como entidades organizacionales compuestas por numerosos participantes con múltiples objetivos (y que, generalmente, están enfrentados entre sí).

b) Tres perspectivas de la teoría de los *stakeholders*: descriptiva, instrumental y normativa.

Las primeras teorizaciones sobre los *stakeholders* estuvieron marcadas por cierta confusión conceptual. Cada propuesta buscaba un objetivo distinto y, por ello, remitía a diferentes criterios de validez y tenía implicaciones diferentes. En este contexto, la taxonomía propuesta por Thomas Donaldson y Lee Preston en 1995 permitió focalizar y clarificar los diferentes enfoques (Jones et al: 2007). El desacuerdo en torno a la definición del concepto, así como la discrepancia sobre la justificación última de la consideración de los *stakeholders*, fue lo que condujo a esa falta de claridad. Y ésta fue superada, en parte, gracias a la división de esta propuesta en tres enfoques, a saber, el descriptivo, el instrumental y el normativo. En este sentido, Donaldson y Preston (1995, p. 72) defendieron que la confusión surgía de *mezclar, sin reconocerlo*, esos tres aspectos en las diferentes teorías.

En un artículo más reciente, Reed (2002, p. 169) defiende que los distintos enfoques pueden permitirnos diferenciar las definiciones de *stakeholder* sobre la siguiente base lógica: en primer lugar, los *stakeholders descriptivos* son definidos en tanto que son afectados por la empresa y/o pueden afectarla potencialmente. Lo primero ocurre cuando el objetivo de la investigación es analizar el efecto que tienen las actividades de la empresa; lo segundo, cuando el foco se pone en el proceso de toma de decisiones. En segundo lugar, los *stakeholders instrumentales* son definidos por la necesidad del *management* de tenerlos en cuenta para poder lograr sus objetivos. Por último, los *stakeholders normativos* se definen por tener demandas éticas válidas en la empresa.

La teoría *normativa* de los *stakeholders* y las cuestiones que ésta plantea son especialmente relevantes, pues es este enfoque el que, como se dijo arriba, permite diferenciar a esta teoría de otras propuestas sobre el *management* o de otras teorías de la organización (Jones et al.: 2007). El objetivo inmediato ahora es, por lo tanto, clarificar la triple dimensión para abordar, de manera especial, ese enfoque normativo. Donaldson y Preston (1995) llevaron a cabo un análisis de las diferentes propuestas surgidas en torno al concepto de *stakeholder* con el objetivo de aportar claridad y ofrecer un punto de inflexión a partir del cual impulsar su desarrollo. Defienden que la teoría había avanzado y se había justificado en la literatura acerca del *management* sobre tres pilares básicos: su adecuación descriptiva, su poder instrumental y su validez normativa. Aunque estos tres aspectos están bastante interrelacionados, son también bastante distintos entre sí, pues remiten a pruebas y argumentos diferentes y tienen implicaciones también distintas. La base normativa, afirman, es el fundamento de la teoría. En concreto, son cuatro las tesis que defienden en este trabajo (Donaldson y Preston: 1995, p. 66-67):

1. *'La teoría de los stakeholders es indiscutiblemente descriptiva. Ofrece un modelo que describe qué es una empresa. Describe a la empresa como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que tienen valor intrínseco. (...) El modelo puede servir también como marco para testar cualquier afirmación empírica, incluyendo las predicciones instrumentales, relevante para el concepto stakeholder'*⁷²

2. *'La teoría de los stakeholders es también instrumental. Establece un marco para examinar las conexiones (si las hay) entre la práctica del stakeholder management y el logro de diversos objetivos corporativos. El principal foco de interés aquí ha sido la proposición de que las empresas que practican una gestión stakeholders serán, ceteris paribus, relativamente más exitosas en términos convencionales (rentabilidad, estabilidad, crecimiento, etc.)'*⁷³.

3. *'Aunque las tesis 1 y 2 son aspectos significativos de la teoría de los stakeholders, su base fundamental es normativa e implica aceptar las siguientes ideas: (a) los stakeholders son personas o grupos con intereses legítimos en aspectos concretos de la actividad empresarial (...) y (b) los intereses de todos los stakeholders poseen valor intrínseco, esto es, que cada grupo de stakeholders merece consideración por sí mismo y no meramente por su capacidad para favorecer a los intereses de otros grupos, tales como los accionistas'*⁷⁴.

4. *'La teoría de los stakeholders es gerencial en un sentido amplio del término. (...) Recomienda actitudes, estructuras y prácticas que, tomadas en conjunto, constituyen el stakeholder management. Éste requiere, como atributo clave, atención simultánea a los intereses legítimos de todos los stakeholders apropiados. (...) La teoría no implica que todos los stakeholders (que, sin embargo, han de ser identificados) deberían ser igualmente incluidos en todos los procesos y decisiones'*⁷⁵.

⁷² En el original: *'The stakeholder theory is unarguably descriptive. It presents a model describing what the corporation is. It describes the corporation as a constellation of cooperative and competitive interests possessing intrinsic value. (...) The mode can also serve as a framework for testing any empirical claims, including instrumental predictions, relevant to the stakeholder concept'*. La traducción es mía.

⁷³ En el original: *'The stakeholder theory is also instrumental. It establishes a framework for examining of the connections, if any, between the practice of stakeholder management and the achievement of various corporate performance goals. The principal focus of interest here has been the proposition that corporations practicing stakeholder management will, other things being equal, be relatively successful in conventional performance terms (profitability, stability, growth, etc.)'*. La traducción es mía.

⁷⁴ En el original: *'Although Theses 1 and 2 are significant aspects of the stakeholder theory, its fundamental basis is normative and involves acceptance of the following ideas: (a) Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity. (...) (b) The interests of all stakeholders are of intrinsic value. That is, each group of stakeholders merits consideration for its own sake and not merely because of its ability to further the interests of some other group, such as the shareowners.'* La traducción es mía.

⁷⁵ En el original: *'The stakeholder theory is managerial in the broad sense of that term. (...) It also recommends attitudes, structures, and practices that, taken together, constitute stakeholder*

Junto a estas cuatro tesis, Donaldson y Preston defienden una visión *stakeholder* de la empresa, según la cual todos los grupos con intereses legítimos que participan en ella esperan obtener algún beneficio (que no es siempre económico). En un modelo de “entrada y salida” (*Input-Output Model*), son los inversores, los proveedores y los empleados los que contribuyen a la creación de valor en la empresa (entrada) y, a partir de ello, los clientes reciben (salida) un beneficio. En el modelo *stakeholder*, sin embargo, la relación entre los distintos grupos (inversores, proveedores, trabajadores, clientes, comunidades, gobiernos y asociaciones), por un lado, y la organización, por otro, es bidireccional. La teoría de los *stakeholders* pretende aclarar esta visión de la empresa y cada una de las perspectivas adoptadas contribuye a este objetivo.

Un modo sencillo de mostrar la diferencia entre estos enfoques está en observar cómo responde cada uno de ellos a la pregunta sobre el por qué debería una empresa atender las demandas de sus *stakeholders*. El uso descriptivo de la teoría lo justifica tratando de mostrar cómo los conceptos que aparecen en la teoría se corresponden con la realidad observada. La teoría permite describir características específicas de la empresa, tales como su naturaleza o el modo en que los directivos conciben su misión. Por su parte, la concepción instrumental remite a la conexión que puede establecerse entre el *stakeholder management* y los resultados empresariales. Pretende ser una guía que establezca qué principios y prácticas adoptar (o no) si se quieren lograr (o evitar) ciertos resultados. Por último, la justificación ofrecida desde el enfoque normativo apela a argumentos éticos y a conceptos como los de *derechos* o el de *contrato social*⁷⁶.

La relación entre estos aspectos es representada por Donaldson y Preston mediante tres círculos concéntricos: mientras que en el externo estaría el elemento descriptivo de la teoría de los *stakeholders*, el núcleo lo compondría su aspecto normativo⁷⁷. Respaldan esta afirmación alegando, en primer lugar, que la justificación instrumental es insuficiente como base para la teoría y, en segundo lugar, que la alternativa del modelo del accionista (la visión clásica defendida, entre otros, por Friedman) no es sólo descriptivamente inapropiada, sino

management. Stakeholder management requires, as its key attribute, simultaneous attention to the legitimate interests of all appropriate stakeholders. (...) The theory does not imply that all stakeholders (however they may be identified) should be equally involved in all processes and decisions. La traducción es mía.

⁷⁶ En tanto que las teorías normativas serán abordadas con detenimiento a continuación, señalo aquí sólo algún ejemplo para ilustrar las otras perspectivas. El enfoque descriptivo puede verse en: Hill y Jones (1992); el instrumental, en: Freeman (1984), Friedman y Miles (2002).

⁷⁷ La base normativa de la teoría de los *stakeholders* incluye, para Donaldson y Preston, cierta concepción de la teoría de la propiedad. El derecho a la propiedad no es un derecho ilimitado, ni tampoco adscribe derechos ilimitados a los propietarios, sino que se enmarca dentro de los derechos humanos e incluye restricciones a los usos dañinos del mismo. Se basa, además, en las concepciones más elementales de la justicia distributiva (Donaldson y Preston: 1995).

también moralmente inaceptable. Como se ha dicho, el trabajo de Donaldson y Preston supuso un impulso decisivo para la teoría de los *stakeholders* y, especialmente, para el desarrollo de la concepción normativa de la misma.

3.4. La teoría de los *stakeholders* como teoría normativa: diferentes concepciones, una taxonomía.

a) Diferentes concepciones de la dimensión normativa.

Desde principios de la década de los noventa, han sido varios los autores que han ofrecido clasificaciones de la dimensión normativa de la teoría de los *stakeholders* con el propósito de contribuir a su desarrollo. El propio Freeman da muestras de una evolución en su planteamiento hacia una comprensión ética de los *stakeholders*, pasando de concebir a éstos como medios para la consecución de los objetivos fijados por la empresa (Freeman: 1984) a darle un importante peso a la conexión moral existente entre ellos y la empresa (Freeman y Gilbert: 1989). En esta misma línea, en un trabajo de 1994, defiende que, como afirmaran Donaldson y Preston, no existe una teoría de los *stakeholders* única, sino diferentes modos de abordarla. Para Freeman, sin embargo, la imagen de los círculos concéntricos no es del todo adecuada: lo que hay son numerosas teorías, cada una de las cuales posee un núcleo normativo distinto que nos dice cómo deberían ser gobernadas las empresas y cómo deberían actuar sus directivos. Por ello, la denominada “teoría de los *stakeholders*” ha de ser entendida como un conjunto o género de narraciones sobre cómo podríamos vivir (Freeman: 1994, p. 413). Cada núcleo normativo incluye tanto proposiciones de carácter empresarial como términos morales. Y éstos no pueden ser reducidos a un fundamento común, sino que lo que encontramos es un “pluralismo razonable” (así, mientras que uno parte de la teoría del contrato, otro adopta una perspectiva feminista u otro pone el acento en la ecología⁷⁸). El trabajo de John D. Bishop (2000) pretende especificar, precisamente, qué condiciones debe cumplir esa pluralidad de núcleos normativos diferentes. En concreto, considera que toda teoría normativa ha de responder a siete factores que funcionan como marco para las diferentes propuestas:

En primer lugar, ha de especificar un principio moral que recomiende determinados valores y ha de aclarar por qué aceptar esos valores. Estos dos elementos son importantes en

⁷⁸ La interpretación de la ética empresarial desde la perspectiva de la tradición del contrato social y las aportaciones desde el feminismo serán tratados, respectivamente, en los capítulos segundo y tercero de este trabajo.

la medida en que son los que dan razones para aceptar una teoría normativa particular: si se espera que una teoría sea aceptada, es necesario que se base en valores defendibles y que el agente encuentre motivos para aceptarlos. En segundo lugar, toda teoría normativa ha de especificar un principio de decisión que pueda ser asumido por los agentes que operan en la empresa. Este rasgo es vital, pues cualquier teoría que pretenda guiar en la acción ha de ser aplicable en la práctica: una teoría normativa será inútil si no ofrece directrices sobre cómo actuar en circunstancias concretas. Para lograrlo, es necesario que determine a quién se aplica y qué intereses precisan ser considerados. Por último, es preciso que la teoría concrete en qué contextos se aplica y qué estructuras legales y regulatorias asume. Para Bishop, lo que caracteriza a las teorías normativas de los *stakeholders* es la cuestión de qué perspectivas o intereses han de ser tenidos en cuenta al aplicar el principio de decisión (es decir, el quinto de los factores mencionados). Su objetivo es mostrar que las empresas deberían atender los intereses de todos sus *stakeholders*⁷⁹. Ahora bien, una vez asumido esto, la dificultad está en determinar qué intereses cuentan y en qué medida, así como en justificar por qué han de ser considerados. En relación a esto, Bishop concluye que la propuesta de Donaldson y Dunfee (de la que me ocuparé en el segundo capítulo) es el enfoque más prometedor en este terreno, aunque precisa ser puntualizado en ciertos aspectos⁸⁰.

El trabajo de John Hendry (2001a; 2001b) supone, en cierto sentido, un paso más en el propósito de aportar claridad a la clasificación de las teorías normativas de los *stakeholders*. No pretende sólo determinar qué rasgos ha de tener toda teoría de este tipo, sino que, en función de ellos, las agrupa en tres categorías y especifica tres niveles en las demandas que pueden hacer. La distinción de Donaldson y Preston, afirma, es útil, a pesar de que es difícil trazar una línea de separación clara entre las teorías descriptivas, las instrumentales y las normativas. La principal objeción está, no obstante, en no advertir que, a su vez, cada uno de estos enfoques puede incluir propuestas de distinto tipo. Así, del mismo modo que Freeman defendía que no existe algo como *la* teoría de los *stakeholders*, Hendry defiende que tampoco

⁷⁹ La dificultad en este punto es evidente, pues, como vimos, incluso la identificación de los *stakeholders* es una cuestión problemática. Además, considero que es un error interpretar la gestión *stakeholder* en el sentido de que todos los intereses de todos los grupos deberían ser tenidos en cuenta, pues tal objetivo es irrealizable (en primer lugar, porque siempre se da un conflicto entre ellos) y, aunque lo fuera, no parece que todos deban tener el mismo peso. Sobre esta cuestión se volverá más adelante en este trabajo.

⁸⁰ En concreto, considera que la principal fortaleza de la propuesta de Donaldson y Dunfee está en su defensa de un “espacio moral libre” que permite que haya variedad y creatividad en las empresas, así como en la doble dimensión de consenso considerada. Sin embargo, considera que esta teoría debería abordar con mayor detenimiento el hecho de que los agentes y grupos están limitados externamente, que el derecho de salida es, a menudo, una salida forzada y el derecho de voz ha de ser definido según la situación particular (Bishop: 2000). El significado de esto, como digo, podrá entenderse mejor al abordar la teoría de Donaldson y Dunfee.

podemos hablar de *la* teoría descriptiva, *la* instrumental ni *la* normativa. En relación a las normativas, Hendry (2001a, p. 165) señala que pueden ser de tres tipos, a saber, las que tratan de responder a cómo debería ser una sociedad justa, las centradas en cómo deberían ser las instituciones y las leyes y, por último, las que buscan determinar cómo deberían actuar los directivos. Las teorías del primer tipo defienden que, en una sociedad justa, las empresas deberían ser dirigidas para el beneficio de todos (o gran parte de) sus *stakeholders*. Las del segundo tipo, que las leyes y las instituciones deberían cambiar para reflejar el mayor grado de responsabilidad que las empresas y los directivos deberían tener hacia sus *stakeholders*. Por último, las teorías del tercer tipo consideran que los directivos de las empresas contemporáneas deberían tener en cuenta, como mínimo, los intereses de todos los *stakeholders* de su empresa. Desde esta perspectiva, entonces, las teorías normativas son aquellas que abordan desde un punto de vista ético la relación de la empresa con su entorno (social e institucional) y con sus miembros. De este modo, aparecen vinculadas aquí las dimensiones *micro*, *meso* y *macro*.

Una segunda distinción importante entre las teorías normativas tiene que ver, como se ha dicho, con los diferentes niveles de demandas que pueden ser hechas por ellas, según la naturaleza y el grado de responsabilidad de las empresas hacia sus *stakeholders*. Como vimos, Donaldson y Preston defendieron que los intereses de todos los *stakeholders* tienen valor intrínseco, lo que significa que merecen ser considerados por sí mismos. En el otro extremo, Evan y Freeman (1988) consideraron la tesis más fuerte de que los negocios han de ser dirigidos en el interés de todos sus *stakeholders*. Entre ambas posiciones, se puede identificar un amplio rango de posturas intermedias en las que se les da un mayor o un menor peso a los intereses de los diferentes *stakeholders* (Hendry: 2001a, p. 167). Las denominadas teorías “moderadas” (*modest*) se limitan a afirmar que los *stakeholders* deberían ser tratados con respeto. Las “intermedias” (*intermediate*) incorporan algunas demandas concretas en el gobierno corporativo mismo. Por último, las teorías “exigentes” (*demanding*) reclaman la participación de todos los *stakeholders* en los procesos de decisión corporativos. Según esta doble clasificación, una propuesta como la de Freeman y Evan sería una teoría exigente del primer tipo; las enmarcadas en el debate sobre política pública podrían clasificarse como intermedias del segundo tipo; y la literatura sobre el *management*, como la propuesta de Donaldson y Preston, sería una teoría moderada del tercer tipo⁸¹.

⁸¹ En un artículo posterior, este autor defiende el desarrollo de las teorías intermedias del segundo tipo como la vía más prometedora para avanzar en este terreno (especialmente, en el debate sobre las políticas públicas). Ver Hendry: 2001b.

b) Taxonomía de las teorías normativas de los *stakeholders*.

Basándose, en parte, en la clasificación hecha por Hendry, Andrew Friedman y Samantha Miles han desarrollado recientemente una taxonomía de las teorías normativas de los *stakeholders* que proporciona un excelente guión para abordar aquí las propuestas más destacadas. Tras un amplio y acertado repaso bibliográfico, proporcionan una clasificación de estas teorías que permite destacar los aspectos más relevantes y aclarar las cuestiones más confusas:

Tipo de teoría	Agencia: comportamiento ético de...	
1. Sociedad justa ideal:	... <i>managers</i>	... <i>stakeholders y manager</i>
(i) Idealizaciones totales	Ecología: Starik	
(ii) Idealizaciones limitadas	- Kantiana: Evan y Freeman, Bowie - Rawlsiana: Phillips, Freeman. - Bien común: Argandoña	- Teoría crítica: Reed - Teoría del contrato social: Donaldson y Dunfee
2. Modificar leyes e instituciones:		
(i) Reflejo del crecimiento de los ideales de la minoría o de la dirección en la que evoluciona la sociedad	- Feminismo: White; Dobson; Wicks, Gilbert y Freeman; Burton y Dunn; Walker.	- Postmodernismo: Calton y Kurlan
(ii) Reflejo de las leyes/instituciones en otras sociedades o tiempos	<i>Stakeholders</i> como inversores	
3. Respuesta corporativa:		
Identificar de qué y ante quién son moralmente responsables los managers, dado el contexto legal e institucional	- Relaciones fiduciarias: Boatright, Goodpaster - Derechos de propiedad: Donaldson y Preston - Aristotélica: Wijnberg	

Tabla I.1.: Taxonomía de las teorías normativas de los *stakeholders* (Friedman y Miles: 2006).

Siguiendo a Hendry, Friedman y Miles afirman que las teorías normativas de los *stakeholders* pueden ser de tres tipos: las elaboradas desde una determinada concepción de la sociedad justa, las teorías que buscan modificar las leyes e instituciones y las centradas en el comportamiento de los directivos con el objetivo de modificar éste. Siguiendo esta clasificación, recojo aquí algunas de las principales visiones normativas.

b.1. Teorías de la sociedad justa ideal.

Tal y como recoge la taxonomía hecha por Friedman y Miles, determinadas teorías normativas se caracterizan por perseguir el objetivo de lograr, a través de la comprensión ética

de la empresa, una sociedad justa. El modo en que cada una de ellas entiende dicho ideal y el camino para alcanzarlo difiere, como vamos a ver, en aspectos importantes.

b.1.i) La propuesta de Mark Starik representa el principal ejemplo de teoría basada en una idealización total de la sociedad justa. Como vimos al abordar la clasificación de los *stakeholders*, este autor considera que dicha noción debe ser extendida más allá del ser humano. Así, afirma que un *stakeholder* es “cualquier entidad existente de modo natural que afecte o sea afectada por la actuación de la empresa”⁸² (Starik: 1995, p. 216). El medioambiente, afirma, forma una parte esencial de las organizaciones y no basta con tener en cuenta sólo al entorno humano, sino que es necesario considerar a éste en sí mismo. Las objeciones planteadas a este enfoque han sido diversas⁸³ y se centran en el hecho de que una definición demasiado amplia resulta ineficiente y lleva a una extensión excesiva de los grupos e individuos que han de ser considerados *stakeholders*. A ello se une el carácter inevitablemente polémico que acompaña a todo intento de introducir en la ética a seres no humanos.

b.1.ii.) Un mayor desarrollo y una mejor acogida entre los académicos la han tenido las propuestas calificadas por Friedman y Miles como idealizaciones *limitadas* de la sociedad justa. A esta categoría pertenecen las teorías de los *stakeholders* de base kantiana (como la de Evan y Freeman o la de Norman Bowie) o neo-kantiana (ya sea la defensa habermasiana de Reed, la consideración rawlsiana de Freeman o el contractualismo de Donaldson y Dunfee⁸⁴). En este apartado tiene cabida, además, la doctrina del bien común (representada por Argandoña). Dada la relevancia que en la actualidad tienen tales propuestas, es necesario detenerse a abordarlas con cierto detalle, aun a riesgo de que el resultado inevitable de ello sea un sub-epígrafe tan extenso como el que sigue.

- Teorías de inspiración kantiana: de Evan y Freeman a Bowie.

El artículo ya citado de Evan y Freeman está centrado en el *management* y defiende que, para lograr el objetivo de atender los intereses de los *stakeholders*, éste debería actuar como si no supiera qué interés es el suyo propio. El *management* tiene el deber fiduciario de actuar

⁸² En el original: ‘any naturally occurring entity which affects or is affected by organizational performance’. La traducción es mía.

⁸³ Ver Phillips: 2003b, p. 139 y siguientes.

⁸⁴ Aunque no aparece en la taxonomía propuesta por Friedman y Miles, conviene señalar que la propuesta de Lorenzo Sacconi (que será analizada en el siguiente capítulo) estaría situada en este apartado (aunque comparte también ciertos rasgos de las teorías que pretenden modificar leyes e instituciones).

como agente de los *stakeholders* y éstos tienen derecho a ser tratados como fines en sí mismos y no como medios:

‘Nuestra tesis es que podemos revitalizar el concepto de capitalismo gerencial reemplazando la idea de que los gerentes tienen un deber hacia los accionistas por la idea de que los gerentes mantienen una relación fiduciaria con sus stakeholders. Los stakeholders son aquellos grupos que tienen un interés o una reivindicación en la empresa. Concretamente, incluimos a proveedores, clientes, accionistas y a la comunidad local, además de al management en su papel de agente para esos grupos. Sostenemos que los retos legales, económicos, políticos y morales a la teoría de la empresa actualmente aceptada – como una red de contratos entre los propietarios de los medios de producción y los clientes – requieren que revisemos este concepto según líneas esencialmente kantianas. Esto es, cada uno de esos grupos de stakeholders tiene el derecho a no ser tratado como medio para algún fin y, por lo tanto, debe participar en la determinación de la futura dirección de la empresa en la que tiene un interés’⁸⁵ (Evan y Freeman: 1988, p. 97)

El principio kantiano del respeto a las personas puede ser llevado a la práctica en el contexto empresarial. Sin embargo, la ley corporativa es ambigua y no logra responder inequívocamente a la pregunta: “¿en beneficio de quién, y a costa de quién, debería ser gobernada la empresa?”. Tradicionalmente, la respuesta había favorecido a los accionistas y propietarios, mientras que los demás *stakeholders* no habían sido considerados más que como medios para lograr los fines de los primeros y de la organización. El objetivo de la empresa, no obstante, tiene que ser redefinido si se pretende alcanzar una gestión de los *stakeholders* auténtica. El *management* tiene ciertos intereses que han de ser atendidos, pero tiene también el deber de proteger el bienestar de la empresa como un todo, lo que incluye buscar el equilibrio entre las múltiples demandas en conflicto. La perspectiva kantiana de la empresa

⁸⁵ En el original: *‘Our thesis is that we can revitalize the concept of managerial capitalism by replacing the notion that managers have a duty to stockholders with the conception that managers bear a fiduciary relationship to stakeholders. Stakeholders are those groups who have a stake in or claim on the firm. Specifically we include suppliers, customers, employees, stockholders, and the local community, as well as management in its role as agent for these groups. We argue that the legal, economic, political, and moral challenges to the currently received theory of the firm, as a nexus of contracts among the owners of the factors of production and customers, require us to revise this concept along essentially Kantian lines. That is, each of these stakeholders group has a right not to be treated as a means to some end, and therefore must participate in determining the future direction of the firm in which they have a stake’*. La traducción es mía.

se basa en que todos los constituyentes tienen el derecho (moral) de ser tratados como agentes autónomos y dueños de su propia vida.

En este artículo, Evan y Freeman abogan por una concepción estrecha de los *stakeholders*, a los que definen como “aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la empresa” y que pueden “beneficiarse o ser dañados – o sus derechos ser violados o respetados – por las acciones de la empresa” (Evan y Freeman: 1988, p. 100). Junto al *management*, son cinco los grupos que se adaptan a esa definición y a los que, por lo tanto, hay que tratar siempre como fines en sí mismos. Propietarios y accionistas, empleados, proveedores, clientes y comunidades locales son quienes constituyen los *stakeholders* de la empresa⁸⁶. Entre cada uno de ellos y la organización existe una relación de dependencia mutua y una serie de expectativas que, de un lado y otro, se espera ver cumplidas. Como se desprende de todo ello, se trata de una relación que no es unidireccional, sino que se caracteriza por la reciprocidad.

Mientras que la teoría de los accionistas defiende que el objetivo de la empresa es maximizar el bienestar de los accionistas (ya sea porque así se logra un mayor bien o porque así lo establecen los derechos de propiedad), la teoría de los *stakeholders* ofrece una visión muy diferente. Una vez aceptados los principios de los derechos y los efectos corporativos (PCR y PCE, ya mencionados), el objetivo de la empresa debe tener en cuenta el imperativo kantiano del respeto a las personas. “*El verdadero propósito de la empresa es servir como vehículo para la coordinación de los intereses de los stakeholders*”⁸⁷ (Evan y Freeman: 1988, p. 103). Como vimos, los dos principios pueden ser materializados en los principios del *stakeholder management* que definen, respectivamente, el objetivo de la empresa en línea con ambos y el deber del *management* de reconocer las demandas de los *stakeholders*. Junto a estos, Evan y Freeman proponen ciertos mecanismos para que esa gestión *stakeholder* pueda cumplirse en la práctica. Como se ve, esta teoría pone el acento en la gestión y centra la normatividad de la teoría en el comportamiento ético de los que están al frente de la empresa. Los demás *stakeholders* son, en este sentido, receptores pasivos de dicho comportamiento. Han de ser respetados y tratados como fines en sí mismos, pero no son considerados agentes en sentido pleno, con capacidad para tomar decisiones que afectan directamente a la marcha de la organización.

⁸⁶ Ya en este trabajo, Evan y Freeman excluyen a la competencia y a los gobiernos de la definición estrecha de *stakeholder* porque “estrictamente hablando, no son necesarios para la supervivencia y el éxito de la empresa”. Sin embargo, afirman que “serían los primeros en ser incluidos en una extensión de esta teoría básica” (Evan y Freeman: 1988, p. 102).

⁸⁷ En el original: ‘*The very purpose of the firm is to serve as a vehicle for coordinating stakeholder interests*’. La traducción es mía.

Una década después, Norman Bowie (1998) retoma el proyecto de aplicar la perspectiva kantiana a la empresa moderna al considerar que éste había sido abandonado en gran medida tras el trabajo de Evan y Freeman. Bowie parte de la siguiente pregunta: “¿cómo podría una empresa en una economía capitalista ser estructurada y dirigida según la ética kantiana?”, a la que responde remitiendo a las tres formulaciones del imperativo categórico. La primera formulación – actuar conforme a una máxima que puedas aceptar que se convierta en ley universal – puede ser aplicada si nos percatamos de que no cumplirla pone en peligro la supervivencia de la empresa misma. Las prácticas contrarias a la ética (entendidas aquí como contrarias a ese imperativo) son inconsistentes con la estabilidad de la organización en el largo plazo. Si prácticas como el fraude o el incumplimiento de las promesas son aplicadas en el contexto de la empresa, ésta difícilmente va a lograr mantener su actividad. Bowie considera que esta referencia a la universalización de las máximas nos obliga a concebir las prácticas de la empresa como parte de un sistema más amplio, y no como acciones aisladas y sin conexión con otras. La segunda formulación – tratar al otro con un fin en sí mismo y nunca como un medio – es la base de la relación entre el empleador y el empleado. Atenerse a ella implica algo más que tratar bien al trabajador: supone respetar su dignidad, con todo lo que ello conlleva. Esto se traduce, en una empresa kantiana, en construir ésta de modo que proteja y apoye la humanidad de cada persona. Por último, la tercera formulación – obrar como si mediante tus máximas fueras miembro-legislador del reino ideal de los fines – es usada como marco para la concepción de la empresa como comunidad moral. Una vez expuesta la visión kantiana, Bowie propone siete principios para construir una empresa conforme a ésta⁸⁸. El principal escollo de una propuesta de este tipo está en que ofrece un modelo de gestión cuya aplicación resulta limitada. Como se dijo, se basan en los derechos morales de los individuos, pero éstos resultan imprecisos en el contexto de la empresa. No es fácil determinar cuáles son exactamente, ni los de qué grupo tienen más peso en caso de conflicto o hasta qué punto son legítimos⁸⁹.

⁸⁸ Dichos principios son: (1) Los intereses de todos los *stakeholders* han de ser tenidos en cuenta. (2) Los posibles afectados por las prácticas y políticas de la empresa han de poder participar en el proceso de decisión. (3) Ningún grupo posee, sistemáticamente, prioridad en todas las decisiones. (4) Los conflictos no pueden ser resueltos basándose sólo en el criterio del grupo más numeroso. (5) Cualquier regla o práctica que sea contraria al imperativo categórico ha de ser rechazada. (6) La empresa tiene el deber imperfecto de la beneficencia. (7) Toda empresa debe establecer procedimientos de justicia que recojan los seis principios anteriores. (Bowie: 1998).

⁸⁹ Como será apuntado en el capítulo siguiente, Sacconi (2006) critica esta propuesta por su indeterminación prescriptiva (como hace, más directamente, en relación con la ISCT de Donaldson y Dunfee).

- Teorías de inspiración neokantiana (I): la teoría crítica de Reed.

En 1999, Reed publica un artículo en el que adopta ya un enfoque neo-kantiano y desarrolla una teoría normativa de la gestión *stakeholders* basada en la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt y, en particular, en la propuesta de Habermas. Considera que este enfoque presenta importantes ventajas frente a otras propuestas y que esto permite lograr una base para el desarrollo de una teoría de los *stakeholders* normativa más prometedora (Reed: 1999, p. 454). En concreto, mientras que otras tradiciones se centran sólo en uno de los tres aspectos de la racionalidad práctica – a saber, el pragmático, el ético-político o el moral – la teoría crítica incorpora las tres formas en su esquema normativo (Reed: 1999, p. 464). Coincide con Donaldson y Preston en que la teoría normativa debería prevalecer sobre la instrumental y la descriptiva, pero defiende que una teoría normativa adecuada ha de poder cumplir tres tareas fundamentales: (i) elaborar y justificar los principios normativos que proporcionan la base para los juicios y las obligaciones normativas, (ii) clarificar las responsabilidades del *management* según principios normativos válidos y (iii) establecer y justificar reglas de prioridad que permitan resolver los conflictos de intereses. Estas funciones generales pueden ser especificadas, en el caso de la teoría de la gestión de *stakeholders*, en tres tareas específicas: (i) la elaboración y justificación de los criterios para determinar los intereses, (ii) el desarrollo de los parámetros de la responsabilidad corporativa en relación a esos intereses y (iii) la especificación de las reglas de prioridad para evaluarlos (Reed: 1999, p. 466). El concepto de interés en esta teoría – en el sentido de *stake* y no meramente como *interest* – implica la imposición de obligaciones normativas y es el origen de esa fuerza normativa lo que ésta debe explicitar. Sobre esta base, el *stake* es descrito como “un interés por el que puede ser adelantada o anticipada una proposición normativa válida” (Reed: 1999, p. 467). Las responsabilidades del *management*, a su vez, han de ser determinadas sobre la base de esas demandas normativas válidas. Por último, la resolución de conflictos entre intereses debe basarse en criterios también normativos. La teoría crítica, afirma Reed, permite llevar a cabo esta triple tarea de una manera adecuada y convincente⁹⁰.

En primer lugar, distingue tres áreas normativas del interés – la legitimidad (igualdad política), la moralidad (oportunidad económica justa) y la ética (autenticidad) – y las asocia, respectivamente, a demandas normativas (como el actuar de manera justa, es decir, de modo consistente con el interés generalizable), a responsabilidades básicas del *management* (como respetar las leyes y las condiciones necesarias para su desarrollo) y a criterios para evaluar esos demandas y responsabilidades (como la atención a las normas y valores consistentes con

⁹⁰ Dentro del contexto académico español, esta idea ha sido desarrollada, entre otros, por Domingo García Marzá (2004) y Adela Cortina (2008).

la identidad de la empresa). En relación a esto último, Reed proporciona algunas indicaciones de reglas de prioridad para las demandas enfrentadas. Entre las demandas basadas en la legitimidad y la moralidad, los conflictos deberían ser escasos, pues los principios básicos de ambos derivan de procesos universalizables. Sin embargo, pueden surgir fácilmente conflictos respecto a las demandas éticas. Los criterios ofrecidos son criterios generales y no siempre permiten responder a qué valores deberían adoptarse o qué demandas deberían suponerse prioritarias. Por otro lado, Reed distingue entre grupos internos de la empresa (managers, empleados y accionistas) y grupos externos (proveedores, consumidores y comunidades locales) y reconoce que su enfoque tampoco es capaz de ofrecer reglas de prioridad entre ellos. Concluye que, en último término, son las comunidades las que deben decidir en caso de conflicto externo y, si el conflicto es interno, es la visión de los directivos sobre cómo ha de ser dirigida la empresa la que debería tener prioridad.

De este modo, la propuesta presenta dificultades para ofrecer una guía clara de actuación, precisamente, cuando ésta es más necesaria, es decir, cuando surge un conflicto ético dentro de la empresa. Como señalan Friedman y Miles, el carácter idealista de la teoría de Reed se refleja, especialmente, en su insistencia en que deberían ser cumplidas todas las demandas normativas, un objetivo irrealizable y que conlleva el peligro de convertir a la propuesta en una mera idealización. Por otro lado, esta teoría está limitada por el reconocimiento de que la prioridad de los accionistas se debe a que éstos tienen derechos de propiedad sobre la empresa. Con ello, el elemento normativo parece perder peso frente al económico. Además, la teoría está enfocada desde la perspectiva de la relación del *management* con los *stakeholders*, manteniendo, en cierto sentido, la división tradicional entre unos y otros.

- Teorías de inspiración neokantiana (II): la idea del contrato en Freeman y Phillips.

Las propuestas normativas de los *stakeholders* analizadas hasta ahora responden a una tradición filosófica muy concreta, a saber, la tradición deontológica kantiana. La distinción entre *teorías deontológicas* y *no deontológicas* es una de las formas más usuales de establecer una clasificación dentro de la ética normativa⁹¹. Al primer grupo pertenecen las propuestas que, siguiendo los planteamientos de Kant, establecen el origen de la moralidad en la

⁹¹ Esta es una distinción establecida por filósofos contemporáneos como John Rawls, Richard M. Hare o Peter Singer. Generalmente, se ejemplifica con el enfrentamiento entre la ética kantiana y la ética utilitarista, pero esta clasificación incluiría también teorías como la ética dialógica o el contractualismo, por un lado, y la ética de la responsabilidad o ciertas formulaciones de raíz empirista, por otro. Además, son posibles otras clasificaciones, como, por ejemplo, la marcada por la distinción entre *teorías cognitivistas* y *no cognitivistas* (según el conocimiento de la ley moral).

obligación y el deber y mantienen que determinadas acciones son correctas en sí mismas. Al segundo grupo pertenecen las propuestas teleológicas, que defienden una teoría consecuencialista de lo correcto. Mientras que tanto el artículo de Evan y Freeman como el trabajo de Bowie buscan aplicar la propuesta de Kant a la empresa, Reed defiende una teoría de la gestión *stakeholder* de base neo-kantiana. Ahora bien, dentro de la tradición neo-kantiana, son dos las corrientes que han de ser diferenciadas: la ética discursiva desarrollada por Apel y Habermas – a la que remite la propuesta de Reed – y el enfoque contractualista defendido por Rawls – base de las propuestas que veremos a continuación⁹². Mientras que los primeros se refieren a la validez de las normas establecidas por consenso tras una discusión o diálogo entre todos los afectados, el contractualismo hace hincapié en la justicia de las normas alcanzadas a través de un contrato hipotético racionalmente aceptable para todos los miembros de una sociedad⁹³. Para el contractualismo, las exigencias de la moralidad vienen fijadas por acuerdos que toman las personas para regular su interacción social y que deben cumplir, precisamente, porque han convenido en ellas (o, más precisamente, porque *podrían haber convenido* en ellas, pues se trata de argumentos hipotéticos⁹⁴).

Freeman (1994) defiende el desarrollo de un núcleo normativo para la teoría de los *stakeholders* basado en la idea de que el proceso de creación de valor de la empresa es un proceso contractual entre las partes afectadas. Partiendo de esta idea y designando a los propietarios⁹⁵, clientes, proveedores, empleados y a las comunidades como dichas partes, afirma que es posible construir un núcleo normativo que refleje las ideas liberales rawlsianas⁹⁶ de autonomía, equidad y solidaridad. La idea de *autonomía* quedará reflejada si se protege la libertad de los *stakeholders* para formar acuerdos que creen valor para ellos mismos; la *equidad* depende de que sea asegurada una igualdad básica entre ellos en términos de derechos morales y que las desigualdades sean para el beneficio de los menos favorecidos; y la

⁹² La propuesta de Donaldson y Dunfee no será abordada en este apartado debido a que ocupa un papel central en el capítulo segundo y, por lo tanto, es analizada allí con detalle.

⁹³ Como teorías éticas, la contractualista y la del discurso, hablan a veces de hipótesis (acuerdos hipotéticos, consensos en condiciones ideales de comunicación, etc.). Sin embargo, como inspiradoras de éticas aplicadas, refuerzan sus versiones fácticas con acuerdos reales mediante diálogos reales, consensos reales tras una negociación real, etc.

⁹⁴ Como veremos en el capítulo segundo, esta idea general recibe tratamientos diferentes en el contractualismo contemporáneo, que ofrece explicaciones distintas del contenido y la fuerza normativa del supuesto acuerdo. Se ha mencionado aquí ya la corriente de tradición kantiana encabezada por Rawls. La segunda, por su parte, retoma el planteamiento de Hobbes y está representada, entre otros, por Gauthier. En esta sección, hago referencia sólo a las teorías normativas de los *stakeholders* del primer tipo; mientras que las propuestas de una ética empresarial contractualista del segundo tipo serán abordadas en el próximo capítulo.

⁹⁵ Freeman emplea aquí el concepto de “*financiers*” en lugar de “*owners*” siguiendo, afirma, las puntualizaciones hechas por David Schrader.

⁹⁶ No me detengo a aclarar aquí la propuesta de Rawls porque ésta será analizada en profundidad en el capítulo segundo.

solidaridad, del reconocimiento de que los intereses de los diferentes *stakeholders* merecen consideración mutua (Freeman: 1994, p. 415-416). Para mostrar de qué modo sería construido dicho núcleo, Freeman recurre a un experimento mental análogo al propuesto por Rawls para establecer los principios de justicia. En este caso, el contrato va a definir las “reglas del juego” sobre cómo ha de operar la organización (su constitución corporativa), las cuales son elegidas por los *stakeholders* representativos situados tras un “velo de ignorancia”. En este contexto, ese velo se traduce en que los participantes en el acuerdo sólo conocen cómo está (y cómo podría estar) organizada la actividad económica, datos generales sobre cómo funcionan las empresas, la posibilidad de que haya costes de transacción y externalidades y la existencia de instituciones diferentes a las empresas. Bajo estas condiciones, Freeman afirma que los *stakeholders* acordarían seis reglas (las cuales constituyen lo que denomina la “doctrina de los contratos justos”):

1. “Principio de entrada y salida”: todo contrato ha de especificar claramente las condiciones de entrada y salida, así como las de renegociación.

2. “Principio de gobernanza”: cualquier cambio en las “reglas del juego” ha de ser acordado mediante un consenso unánime.

3. “Principio de las externalidades”: si un acuerdo entre A y B impone un coste a C, éste último ha de tener la opción de participar en el contrato y negociar los términos.

4. “Principio de los costes de contratación”: los costes del contrato han de ser compartidos entre todas las partes.

5. “Principio de agencia”: los agentes han de servir a los intereses de todos los *stakeholders*.

6. “Principio de inmortalidad limitada”: la empresa ha de ser dirigida como si su actividad pudiera ser mantenida en el tiempo. Aunque los *stakeholders* no tienen certeza sobre la continuidad de la misma, saben que dicha continuidad está entre sus intereses.

Sobre esta base, Freeman re-nombra los “principios de la gestión *stakeholder*” establecidos junto a Evan y añade uno más con el objetivo de que la nueva propuesta conduzca a un cambio real en las organizaciones. No habla ya de un “principio fiduciario de los *stakeholders*”, sino del “principio de habilitación del *stakeholder*” (*Stakeholder Enabling Principle*) – que, como aquel, defiende que la empresa ha de ser dirigida en interés de sus *stakeholders* – y el “principio de legitimidad corporativa” es sustituido por el “principio de la responsabilidad del director” (*Principle of Director Responsibility*), que establece que los directores tienen el deber de asistencia y protección y de emplear juicios razonables para definir y dirigir la empresa de acuerdo con el principio anterior. A estos dos principios añade el

“principio del recurso del *stakeholder*” (*‘Principle of Stakeholder Recourse’*⁹⁷) que da un paso hacia la consideración del concepto de *stakeholder* desde la perspectiva de los *stakeholders* mismos y advierte de que éstos pueden emprender acciones contra los directivos que no cumplan su deber de cuidar requerido⁹⁸. Uno de los objetivos de su propuesta es superar la llamada “tesis de la separación”, que plantea la dificultad que supone introducir valores éticos en la toma de decisiones del *management* y de la que me ocuparé al abordar el trabajo de Goodpaster. Como veremos, este autor defiende que el intento de unir ambas esferas conduce a una paradoja: la deriva en una empresa sin ética o a una ética sin empresa. Freeman, sin embargo, rechazará tal conclusión. A través de una concepción adecuada de los *stakeholders* es posible re-describir las empresas e introducir en su gestión un núcleo normativo como el aquí apuntado.

La propuesta de Robert Phillips va, en cierto sentido, en esta misma dirección, pues persigue el objetivo general de responder a las críticas planteadas a la teoría de los *stakeholders* en relación a su fundamentación filosófica – y, en concreto, a la falta de sofisticación de ésta (Friedman y Miles: 2006, p. 59). Para lograrlo, propone un principio de justicia de los *stakeholders* apoyado en la idea de la obligación que generan la participación voluntaria en actividades que requieren cooperación mutua y suponen una restricción de la libertad personal junto con la aceptación voluntaria del beneficio obtenido por ellas – tal y como ocurre en el caso de las organizaciones empresariales. La teoría de los *stakeholders*, afirma, presenta una serie de dificultades, como son la falta de un marco de justificación, el arbitraje de las diferentes demandas o la identificación misma de los *stakeholders*. Su principio de justicia (o “juego limpio”), establecido como fuente de las obligaciones hacia los *stakeholders*, pretende resolver estos y otros problemas. Dicho principio establece que:

*“Desde el momento en que una persona o un grupo de personas aceptan voluntariamente los beneficios de un escenario cooperativo mutuamente beneficioso que requiere sacrificio o contribución por parte de los participantes – y existiendo la posibilidad del oportunismo – se crean obligaciones de justicia entre los participantes en el escenario cooperativo en proporción a los beneficios aceptados”*⁹⁹ (Phillips: 1997, p. 52; 57).

⁹⁷ La traducción de estos principios ha sido tomada de San José: 2009, p. 59-60.

⁹⁸ El papel del cuidado en la ética empresarial y, en particular, en la propuesta de Freeman será ampliamente abordado en el capítulo tercero.

⁹⁹ En el original: *‘Whenever persons or groups of persons voluntarily accept the benefits of a mutually beneficial scheme of co-operation requiring sacrifice or contribution on the parts of the*

De este modo, Phillips considera que es la interacción en actividades voluntarias que requieren cooperación y suponen cierta restricción de la libertad, así como la aceptación voluntaria del beneficio obtenido a través de ellas, lo que genera las obligaciones de justicia y ofrece una justificación normativa para la gestión *stakeholder*. La aceptación voluntaria – frente a la existencia de algún tipo de acuerdo (ya sea hipotético o real, explícito o implícito) defendida por otras propuestas – es el elemento clave de esta teoría: es, de hecho, el aceptar voluntariamente los beneficios creados por el escenario cooperativo lo que genera tales obligaciones¹⁰⁰ (Phillips: 1997, p. 56). Estas obligaciones¹⁰⁰ pueden tener, además, igual fuerza que las generadas por el consenso (Phillips: 2003b, p. 91). Un principio de justicia como el definido refuerza la teoría normativa de los *stakeholders* en cuatro aspectos: (i) ofrece una justificación normativa al basar la obligación en el hecho de participar en un escenario cooperativo y de aceptar sus beneficios voluntariamente, (ii) proporciona una base sobre la que identificar a los distintos *stakeholders*¹⁰¹, (iii) sugiere medios para arbitrar entre las diferentes demandas remitiendo a la necesidad de un diálogo real con los *stakeholders*¹⁰² y (iv) avanza hacia la re-conceptualización de la noción de *stakeholder* al definirlos como cooperadores más que como meros competidores, lo cual reduce los posibles conflictos.

En un trabajo posterior, Phillips (2003b) señala cuatro condiciones para la creación de un sistema moral basado en la obligación (frente a otras propuestas basadas en otros conceptos morales como el deber) y mantiene que su principio de justicia (o principio de justicia *stakeholder*) puede aplicarse en todos los contextos de interacción comercial (Phillips: 2003b, p. 96). En primer lugar, Phillips defiende la necesidad de desarrollar una ética específicamente organizacional (distinta de la filosofía moral y política) basada en las obligaciones creadas por actos voluntarios. El carácter voluntario de las actividades

participants and there exists the possibility of free-riding, obligations of fairness are created among the participants in the co-operative scheme in proportion to the benefits accepted'. La traducción es mía.

¹⁰⁰ Phillips ilustra esta idea con el siguiente ejemplo, que responde al ejemplo citado por Nozick para criticar el principio de justicia: imaginemos un vecindario cuyos integrantes deciden plantar un huerto de manzanos comunitario cuyo cuidado ha de correr a cargo de todos. Adam, un vecino al que le encantan las manzanas, rechaza participar en dicha actividad por considerarla una idea ridícula. Sin embargo, una vez que los manzanos dan frutos, Adam decide comerse las manzanas. Aunque siga rechazando el acuerdo alcanzado por sus vecinos, afirma Phillips, su acto voluntario de disfrutar de los beneficios del mismo crea, para él, obligaciones basadas en el principio de justicia. Este ejemplo es repetido en Phillips (2003b: p. 100), aunque en tal caso se refiere a una oficina en la que los trabajadores deciden formar un “club de desayuno”. La relación entre la aceptación voluntaria y el acuerdo implícito será abordado en el capítulo segundo.

¹⁰¹ Esta propuesta permite mostrar por qué, por ejemplo, un grupo terrorista, aunque puede influir en la empresa no es un *stakeholder* legítimo. En la medida en que no cumple el requisito de ser un miembro voluntario del escenario cooperativo para el beneficio mutuo no puede ser considerado como tal.

¹⁰² En este punto, la propuesta de Phillips remite a la ética discursiva de Habermas.

enmarcadas en la empresa se define por el hecho de que, a diferencia de lo que ocurre en otros contextos (como puede ser, por ejemplo, el de la ciudadanía), existe la posibilidad de salida (aunque ésta no sea perfecta). Que la salida sea una alternativa viable es, precisamente, lo que nos permite calificar a las empresas – y a las asociaciones privadas en general – como asociaciones voluntarias (Phillips: 2003b, p. 46). Junto al carácter voluntario de las acciones, el segundo elemento clave para el desarrollo del principio de justicia es, como se ha dicho, el de obligación. Referido a este contexto, cumple cuatro condiciones: (i) es un requisito moral generado por la realización (o la omisión) de algún acto voluntario, (ii) parte de una persona concreta (el “*obligor*”) hacia otra(s) persona(s) concreta(s) (el “*obligee*”), (iii) cada obligación creada genera, simultáneamente, un derecho correlativo y (iv) lo que convierte a un acto en obligatorio no es la naturaleza del acto, sino la naturaleza de la transacción o de las relaciones que entablan el que tiene la obligación y aquel al que se dirige ésta (Phillips: 2003, p. 94). Por todo ello, este autor afirma que el principio de justicia que recoge estos supuestos es operativo en todos los contextos empresariales. Las obligaciones de justicia existen entre la organización y sus *stakeholders* y, de este modo, dicho principio ofrece un marco de justificación normativo para la teoría de los *stakeholders*.

A su vez, el criterio de las obligaciones de justicia creado permite afrontar el problema de la identificación de los *stakeholders*. Donaldson y Preston (1995) acotaron la clasificación distinguiendo entre *stakeholders* y aquellos individuos o grupos que, simplemente, tienen capacidad para influir en la empresa (*influencers*). Phillips (2003a) otorga a éstos últimos una legitimidad derivada o dependiente de sus posibles efectos en los *stakeholders* con legitimidad normativa. El concepto de legitimidad es fundamental en la teoría de los *stakeholders* y el objetivo de Phillips es contribuir a clarificarlo, así como concretar su significado dentro de la misma. Una concepción demasiado amplia – basada en la idea inicial de *influir en o ser influido por* – lleva, como vimos, a considerar como tales a grupos como los terroristas o la competencia (Freeman: 1984) o a entidades no naturales (Starik: 1995). Esto, sin embargo, resulta problemático para el significado mismo de *stakeholder*, pues “*si todos son stakeholders de todos, poco valor se añade a la teoría*” (Phillips: 2003a, p. 28). Del mismo modo, una concepción demasiado estrecha deja fuera a todos aquellos hacia los que no existe una obligación moral directa, lo que significa ignorar a muchos grupos importantes desde un punto de vista estratégico. La clave está, entonces, en hallar un concepto de legitimidad para los *stakeholders* que dé cabida a los diferentes grupos moral o estratégicamente relevantes sin darle el mismo peso, por ejemplo, a la competencia y a los empleados. La distinción entre legitimidad *normativa* y *derivada* persigue dicho objetivo y, como veremos, permite distinguir

entre una relación de la organización y sus *stakeholders* basada en la obligación moral directa y una relación basada en el poder para dañar o ayudar a la organización.

Los *stakeholders normativos* son aquellos hacia los que la organización tiene una obligación moral (una obligación de justicia) más allá de la debida a cualquier agente en virtud de su condición de ser humano. Esto significa que aquellos grupos que carecen de legitimidad normativa carecen, no de consideración moral, sino de esa consideración extra otorgada por la obligación de justicia. A este primer grupo pertenecen los empleados, clientes, proveedores, propietarios y las comunidades locales. Por su parte, los *stakeholders derivados* son aquellos cuyas acciones y demandas han de ser tenidas en cuenta por sus efectos potenciales en la organización y en los *stakeholders* normativos. Su legitimidad se basa sólo en las obligaciones debidas a otros y no en ninguna debida a ellos en sí mismos. Los grupos de activistas, los medios de comunicación y la competencia constituyen esta categoría. Los que quedan fuera de esta clasificación – ya sea porque no existe una obligación de justicia hacia ellos o porque la probabilidad de que tengan algún impacto en la empresa o en los *stakeholders* normativos es mínima – no deben ser considerados *stakeholders* en absoluto. En cualquier caso, esta clasificación reconoce como *stakeholders* a grupos que no lo son desde otras perspectivas. Y, ante todo, destaca el hecho de que ser *stakeholder* de una organización significa que, a la consideración moral debida a cualquier individuo, se le añade la obligación de justicia creada específicamente en el contexto de la empresa.

Phillips reconoce que su modelo sólo permite identificar a los *stakeholders* y derivar las obligaciones hacia ellos, sin decir nada sobre cómo debería organizarse el esquema cooperativo ni cuáles son o cómo deberían cumplirse esas obligaciones. El principio de justicia determina que existen obligaciones, pero no qué están obligadas a hacer las partes. Sin embargo, esa es, precisamente, su función: describir cómo surgen las obligaciones entre los *stakeholders* (Phillips: 2003b, p. 109). El contenido de las mismas surge en los contextos específicos de interacción entre ellos y son ellos quienes deben decidir cómo debería organizarse la cooperación. Sin embargo, lo que sí sugiere Phillips es que la ética discursiva podría usarse para analizar y juzgar esquemas particulares. Siguiendo a Habermas, las normas, para ser válidas, deben contar con la aprobación de todos los afectados en su condición de participantes en un discurso práctico. Para que las normas *stakeholders* sean probadas como morales, han de adherirse a lo que Habermas llama la “situación ideal de discurso”, en la que toda coerción externa o interna distinta a la fuerza del mejor argumento es descartada. El problema con este test es que es casi imposible de realizar en la práctica, de modo que se mantiene como un test relativo o ideal.

Phillips recomienda normas particulares para determinar, al menos, qué *stakeholders* normativos deberían recibir más atención aplicando el principio de equidad (mejor que el de la igualdad o la necesidad). Esto lo distancia de la opinión general de que todos los *stakeholders* deberían ser tratados igual, sin tener en cuenta el hecho de que algunos contribuyen más que otros en la organización. Pero lo aleja, del mismo modo, de la crítica a la debilidad de la teoría normativa de los *stakeholders* referente a que es imposible tratar a todos igualmente y ser eficiente. Phillips advierte de que el balance de los intereses de los *stakeholder* no necesariamente lleva a la igualdad en el reparto y el tratamiento. Hay disponibles diferentes principios de igualdad – como el basado en el principio de diferencia de Rawls (diferencias en la distribución de los bienes sociales en beneficio de los más perjudicados) o el Pareto-consecuencialista (políticas que hacen que alguien esté mejor sin que otro empeore por eso). Phillips recomienda la consideración del principio de *meritocracia*: “según la concepción más defendible de la teoría de los *stakeholders*, los beneficios son distribuidos en base a la contribución relativa a la organización” (Phillips: 2003b, p. 27). Si la productividad económica es el objetivo prioritario, la equidad definida como *meritocracia* será el principio dominante de la justicia distributiva. Mientras que si el objetivo es el fomento o el mantenimiento de las buenas relaciones sociales, la igualdad será el principio dominante. Phillips admite que el principal objetivo de las organizaciones empresariales es la productividad económica y, así, recomienda la distribución basada en el mérito.

- Teorías inspiradas en la idea del bien común.

Un contrapunto fuerte respecto a las teorías de la sociedad justa mencionadas hasta ahora está representado por la propuesta de una teoría normativa de los *stakeholders* basada en el bien común – defendida, entre otros, por Antonio Argandoña. Este es el único valor basado en la religión que ha sido usado para desarrollar un modelo normativo de los *stakeholder* y está asociado a la teología cristiana de san Agustín o santo Tomás, aunque puede remontarse hasta Aristóteles (Friedman y Miles: 2006, p. 63). Argandoña (1998) lo presenta como un posible fundamento para la teoría de los *stakeholders* y sugiere que la propia teoría puede ayudar a clarificar el concepto mismo. El bien común en la empresa tiene que ver con la creación de las condiciones que harán posible que, aquellos que participan en ella, logren sus objetivos personales (Argandoña: 1998, p. 1097). Y es alcanzando sus propios objetivos como la empresa facilita el logro de los objetivos personales de sus miembros. Como fundamento de la teoría de los *stakeholders*, la idea del bien común permite establecer como deber principal de cada *stakeholder* el cumplir su parte en el logro del objetivo de la empresa, es decir, proporcionar aquello a lo que se ha comprometido (ya sea trabajo o capital) y ayudar

a crear las condiciones para que el bien común se desarrolle en la empresa. Las obligaciones de la empresa de contribuir al bien común, sin embargo, se extienden, según este autor, desde el bien común de ésta hasta el de las comunidades locales, el país y toda la humanidad, incluidas las futuras generaciones. Propone que se aplique a todas las relaciones corporativas, lo que aumenta la lista de *stakeholders* hasta incluir a “todos los hombres de todos los tiempos, en virtud de la unidad de la familia humana” (Argandoña: 1998, p. 1099).

El bien común, afirma, está ya ahí, incluido dentro de los acuerdos sociales existentes o, más exactamente, es inherente a cualquier acuerdo social e independiente de los acuerdos sociales particulares. El propio Argandoña admite que el concepto queda abierto a las interpretaciones vagas y contradictorias y que no es aceptado como tal por muchos. La idea de *perfección* y el objetivo de llegar a ser *más humano* son recipientes conceptuales que pueden rellenarse de muchas formas. Incluso si se aceptara el concepto para la sociedad como un todo, hay un problema en la aplicación del concepto a instituciones particulares. Y, en cualquier caso, la aceptación de propuestas de este tipo dependen de la aceptación previa de los supuestos teológicos o religiosos de los que parten.

b.2. Teorías que buscan modificar leyes y/o instituciones.

Como refleja la tabla I.1., gran parte de las propuestas normativas cuyo objetivo es lograr un cambio real en las instituciones o modificar las leyes que las definen pertenece a la corriente feminista. Considero que éstas merecen ser abordadas con detenimiento, pues suponen un cambio profundo en el modo de afrontar la teoría de los *stakeholders* y la ética empresarial en conjunto. En tanto que ocupan un lugar central en el capítulo tercero, no serán tratadas ahora. Así, haré referencia aquí sólo a las otras dos teorías mencionadas, a saber, la que defiende una visión de los *stakeholders* como inversores (basándose en que representan la fuente del capital) y la que aboga por una visión post-modernista de la teoría.

- Los *stakeholders* como inversores.

La visión de los *stakeholders* como inversores parte de la premisa de que todos los *stakeholders* proporcionan algún tipo de activo a la empresa y que, por lo tanto, deberían ser vistos como inversores con quienes los gestores tienen un deber fiduciario. En esta dirección va la propuesta de Eugene Schlossberger (1994), que afirma que todas las empresas tienen deberes fiduciarios hacia los *stakeholders*, no porque exista algún tipo de contrato social implícito, sino porque representan un tipo particular de inversores. A través de su “modelo dual del inversor” (*Dual-Investor Model*), afirma que es un error mantener la dicotomía “accionista vs. *stakeholders*” y que resulta más apropiado hablar de dos tipos de inversores.

Ambos están presentes en toda iniciativa empresarial y cada uno aporta un tipo diferente de capital: por un lado, los accionistas propietarios proporcionan el capital específico necesario para los recursos materiales, los salarios, la inversión, etc. y, por otro lado, la sociedad como un todo ofrece el “capital de oportunidad” (referido al conocimiento, el sistema educativo, las infraestructuras, etc.). Con ello, lo que pretende mostrarse es que todo *stakeholder* es también un *shareholder* (participante): aunque su inversión sea diferente a la aportado por un accionista, participa con un capital sin el que la empresa no podría existir (Schlossberger: 1994, p. 462). Siguiendo esta visión inclusiva, Amitai Etzioni defiende que todos aquellos implicados de algún modo en una empresa son miembros potenciales de una comunidad: aunque tienen valores, necesidades e intereses significativamente diferentes, comparten también objetivos y vínculos significativos (Etzioni: 1998, p. 679). Los miembros de esta comunidad (*stakeholders*) son todos inversores de la empresa y, por lo tanto, la empresa debe ser pensada como propiedad de ellos. Los accionistas, afirma, no son los únicos interesados en limitar el riesgo de su inversión ni los únicos con derecho para participar en el gobierno corporativo, sino que tales características están también presentes en otros grupos (así, por ejemplo, los empleados invierten años de formación y trabajo en la empresa y esperan recibir cierta recompensa por ello).

- Propuestas inspiradas en la corriente postmodernista.

Las propuestas inspiradas en el postmodernismo, por su parte, se hacen eco de tres elementos filosóficos diferentes: el pragmatismo, la ética de la virtud y la ética feminista. Podría decirse que las ideas postmodernistas inspiran o apoyan ideas que reconocen la necesidad de introducir lo particular en teorías que, previamente, estaban basadas en principios universalistas. El postmodernismo puede verse como una forma de animarnos a pensar sobre lo que falta en las ideas y teorías ya asumidas, para llevarnos luego a elaborar teorías más completas. O, también, entenderse como una forma diferente de pensar que niega el universalismo y la validez de las herramientas usadas por otros para establecer principios universales. Jerry Calton y Nancy Kurland (1995) desarrollan una teoría de los *stakeholders* que entronca en esta corriente. Defienden que el discurso organizacional precisa ser descentralizado y que los monólogos privilegiados de directivos y gerentes han de ser reemplazados por diálogos *stakeholders* multilaterales. Es necesario dar voz a quienes han sido silenciados y desprenderse de la imagen monolítica y estática de la empresa. Ciertos elementos de estas propuestas están vinculados con las propuestas feministas que serán abordadas en la parte final de este trabajo. Y sobre ellos se volverá entonces.

b.3. Teorías que buscan una respuesta corporativa.

En la clasificación de teorías normativas de los *stakeholders* analizada aquí, la última categoría corresponde a aquellas teorías que defienden que el *management* debería tener en cuenta, como mínimo, los intereses de todos sus *stakeholders*, dado el entorno legal e institucional existente. A esta corriente pertenecen, tanto el artículo ya citado de Donaldson y Preston, como el trabajo de Kenneth Goodpaster sobre la paradoja de los *stakeholders* o la doctrina sobre la política pública de John Boatright.

- La teoría de los derechos de propiedad de Donaldson y Preston.

Como vimos, Donaldson y Preston mostraron la necesidad de distinguir entre las diferentes dimensiones desde las que puede ser abordada la teoría de los *stakeholders* y señalaron al aspecto normativo como el núcleo de la misma. Éste, afirman, incluye entre sus premisas la teoría del derecho a la propiedad (tal y cómo ha sido definida en las últimas décadas). Tradicionalmente, ha servido como justificación para la teoría de los accionistas, pues permite otorgarles unas ventajas de las que otros grupos carecen. Sin embargo, los derechos de propiedad no son ilimitados ni tampoco eximen a quien los porta de asumir ciertas obligaciones. El concepto de (derecho a la) propiedad se enmarca en el contexto más amplio de los derechos humanos y la restricción al uso perjudicial del mismo le es intrínseca. Como afirmara Coase: “un sistema en el que los derechos de los individuos fueran ilimitados sería uno en el que no habría derechos que adquirir”¹⁰³ (Coase: 1960, p. 44). La atención a los derechos humanos y los límites a la propiedad ponen sobre la mesa los intereses de otros grupos más allá de los propietarios y, con ello, el concepto contemporáneo de propiedad privada se aleja de la tesis de que el *management* sólo ha de responder ante ellos.

Junto a esto, Donaldson y Preston señalan que el concepto del derecho a la propiedad tiene su origen en las ideas que están en la base de la noción tradicional de justicia distributiva. Las principales teorías apelan a las necesidades (utilitarismo), al esfuerzo o la habilidad (liberalismo) o a un acuerdo previamente alcanzado (contractualismo) como las características más relevantes para determinar la manera justa de distribuir la riqueza o los beneficios. La referencia a estas características permite, según estos autores, hacer explícita la relación entre la teoría de la propiedad y la de los *stakeholders*, pues éstas están también presentes en esta última. El esfuerzo está en la base del interés del empleado que ha trabajado para construir y mantener el éxito de la empresa; el interés de la comunidad se basa en la necesidad; y el de los clientes, en la satisfacción y la protección. De este modo, concluyen que “*todo lo que se*

¹⁰³ En el original: ‘A system in which the rights of individuals were unlimited would be one in which there were no rights to acquire’. La traducción es mía.

necesita es mostrar que tales características (...) le dan a los diferentes grupos un interés moral, comúnmente denominado "stake", en los asuntos de la empresa. Por lo tanto, los principios normativos que subraya la teoría plural contemporánea de los derechos de propiedad proporcionan también un fundamento para la teoría de los stakeholders"¹⁰⁴ (Donaldson y Preston: 1995, p. 85).

Donaldson y Preston interpretan esta cuestión desde el punto de vista del *management* y de las implicaciones que tiene para éste la teoría de los *stakeholders* construida a partir de ella. En primer lugar, lleva al reconocimiento de sus *stakeholders* específicos y de los intereses de los mismos. Los *stakeholders* son identificados por los daños o beneficios que experimentan (o pueden experimentar) como resultado de las acciones (u omisiones) de la empresa, siendo esencial, como vimos, la distinción entre éstos y los que, aunque pueden influir, no tienen un interés específico en ella. En segundo lugar, esta propuesta define el papel concreto de directivos y gerentes frente al de las otras partes implicadas. Éstos, afirman, deberían reconocer la validez de los diversos intereses de los *stakeholders* y tratar de darles respuesta en un marco de apoyo mutuo, pues este es un requisito moral para dar legitimidad a la función del *management*. La propuesta de Donaldson y Preston parece querer mostrar que, de hecho, la teoría económica tradicional no está tan alejada de la búsqueda de un fundamento normativo característico de la teoría de los *stakeholders*. Ampliando el concepto de propiedad, haciendo explícitas las obligaciones asociadas a ella, es posible ampliar la esfera de la responsabilidad y de los agentes que han de ser tenidos en cuenta. Uno de los propósitos que persigo en este trabajo es, en este sentido, el de apuntar un fundamento normativo más claro y que provenga, precisamente, de la propia teoría de los *stakeholders* (y no sea entendido, como aquí, como una especie de puente a medio camino entre ésta y la teoría tradicional).

- Goodpaster y "la paradoja *stakeholder*".

La relación entre la gestión empresarial y la teoría normativa de los *stakeholders* analizada por Donaldson y Preston es lo que Goodpaster (1991) sitúa en el punto de mira. Su trabajo parte de la distinción entre el *análisis stakeholder* y la *síntesis stakeholder* en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones. En el primer caso, el proceso se limita a identificar los grupos afectados y a comprobar los efectos positivos y negativos que cierta decisión puede tener en ellos. El segundo proceso va un paso más allá e incluye una síntesis de las diferentes opciones de decisión posibles y la elección de una de ellas junto a la actuación

¹⁰⁴ En el original: '*All that is necessary is to show that such characteristics (...) give various groups a moral interest, commonly referred to as a "stake," in the affairs of the corporation. Thus, the normative principles that underlie the contemporary pluralistic theory of property rights also provide the foundation for the stakeholder theory as well*'. La traducción es mía.

según lo elegido. A su vez, la síntesis *stakeholder* puede ser de dos tipos: estratégica (cuando los *stakeholders* no-accionistas son vistos instrumentalmente) y multi-fiduciaria (cuando los intereses de todos los *stakeholders* son considerados como igualmente importantes). Así, mientras que el enfoque estratégico presta atención a los *stakeholders* en la medida en que éstos pueden afectar a los intereses económicos de la empresa, el enfoque multi-fiduciario los atiende sin tener en cuenta su influencia instrumental, económica o legal (Goodpaster: 1991, p. 62). Debido a esta distinción, la síntesis estratégica no supone necesariamente avanzar hacia la ética e, incluso, la síntesis multi-fiduciaria (más próxima a ella) se enfrenta, según Goodpaster, a una objeción de carácter moral. En concreto, considera que es incompatible con las convicciones morales *ampliamente aceptadas* sobre las obligaciones fiduciarias que los gerentes deben a los accionistas. En el centro de esta objeción está la creencia de que las obligaciones de los agentes hacia los principales son más fuertes o, al menos, distintas, de las debidas a las otras partes (Goodpaster: 1991, p. 63). Se produce, así, lo que este autor denomina “la paradoja *stakeholder*”: mientras que la interpretación estratégica conduce a una empresa sin ética, la interpretación multi-fiduciaria lleva a una ética sin empresa. De este modo, sea cual sea la perspectiva que tome el *management*, surge un problema ético:

*“Parece fundamental, y sin embargo de algún modo ilegítimo, orientar las decisiones empresariales según valores éticos que van más allá de las consideraciones estratégicas de los stakeholders hacia las multi-fiduciarias”*¹⁰⁵
(Goodpaster: 1991, p. 63).

Teniendo esto en cuenta, Goodpaster intenta desarrollar un enfoque de las responsabilidades morales del *management* que cumpla dos condiciones: (i) evitar la renuncia, propia de la visión estratégica, a la relación moral entre la gestión y los *stakeholders*; y (ii) hacerlo sin transformar las obligaciones hacia los *stakeholders* en obligaciones fiduciarias (protegiendo, así, la relación única principal-agente entre la gestión y los accionistas). Respecto a esto último, Goodpaster defiende que bastaría con asumir que el *management* tiene obligaciones hacia esos otros grupos que, sin ser fiduciarias, son moralmente significativas. Se trata de obligaciones morales hacia aquellos cuya libertad y bienestar se ven afectados por el comportamiento de la empresa y que forman parte, de hecho, de los argumentos sobre los límites en la persecución de beneficios (obligaciones como la de no dañar ni coaccionar, no

¹⁰⁵ En el original: ‘*It seems essential, yet in some ways illegitimate, to orient corporate decisions by ethical values that go beyond strategic stakeholder considerations to multi-fiduciary ones*’. La traducción es mía.

mentir, engañar ni robar). No son obligaciones hipotéticas o indirectas, como en el caso del modelo estratégico, sino que son “categóricas” o directas (la influencia de la teoría kantiana es obvia). Y están arraigadas en relaciones que, de nuevo sin ser fiduciarias, son tan profundas como aquéllas.

El fundamento de la ética en la empresa y la solución de la paradoja descansan en la descripción de la empresa como una extensión lógica y moral de la consciencia de sus principales. Sea cual sea la estructura de la relación principal-agente, ninguna de las dos partes puede esperar que el agente posea “inmunidad moral” respecto a las obligaciones básicas que aplicarían a cualquier ser humano otros miembros de la comunidad. En este sentido formula Goodpaster su “principio *nemo dat*”¹⁰⁶: ‘*Los inversores no pueden esperar de los managers (o, en general, los principales no pueden esperar de sus agentes) un comportamiento que sería inconsistente con las expectativas éticas razonables de la comunidad*’ (Goodpaster: 1991, p. 68). La relación entre la gestión y los accionistas es diferente a la relación entre éste y los demás *stakeholders*, pero eso no significa que esta última relación carezca de valor o significado moral. El *management* no posee una relación fiduciaria con estos *stakeholders*, pero sí tiene obligaciones morales hacia ellos que son independientes de los intereses de los accionistas.

De este modo, Goodpaster resuelve la paradoja creando obligaciones no-fiduciarias hacia los *stakeholders* no-accionistas y que remite a un mínimo moral que tiene que ser respetado en cualquier caso. Al suponer que la extensión de las relaciones fiduciarias es objetable desde un punto de vista ético (pues contradice lo que define como una convicción moral ampliamente aceptada: que las obligaciones hacia los accionistas son más fuertes que hacia los otros grupos), considera que la inclusión de la ética en el *management* ha de hacerse por otra vía. De este modo, su propuesta se basa en la idea de que los accionistas no pueden esperar que se incumplan los estándares éticos de la comunidad y ese mínimo moral es, para Goodpaster, el fundamento ético de la gestión *stakeholders*.

- Freeman y Boatright: la respuesta a Goodpaster.

Como mencioné arriba, Freeman niega que exista tal paradoja y, para mostrarlo, recurre a la negación de la tesis de la separación de la que surge. La doble interpretación de la síntesis *stakeholder*, afirma, falla en un elemento básico: el supuesto moral “ampliamente aceptado” de la diferencia en las obligaciones hacia los accionistas y hacia los demás *stakeholders* no puede mantenerse. La paradoja se suprime remitiendo a un concepto adecuado de

¹⁰⁶ En referencia al proverbio latino “*nemo dat qua non habet*” (nadie da lo que no tiene).

stakeholder que sustituya la visión instrumental por la normativa. Los *stakeholders*, afirma Freeman, no son simples grupos genéricos y sin una pertenencia clara a la organización, sino que son individuos concretos con una relación particular con ella. En el momento en que son vistos como individuos, deben ser vistos como seres morales en un mismo nivel de consideración (Freeman: 1994). En su respuesta a Goodpaster, Freeman remite a un trabajo de John Boatright cuyo objetivo es, precisamente, mostrar que la solución a la paradoja ofrecida por Goodpaster es inadecuada.

Este autor considera, en primer lugar, que no es correcta la idea de que el fundamento de la relación fiduciaria entre la gestión y los accionistas está, por un lado, en que éstos son propietarios de la empresa y, por otro, en el contrato que existe entre ambas partes. La base, afirma, ha de ser enmarcada en las consideraciones sobre la política pública. Generalmente, se asume (y así lo refleja la ley) que los directivos y gerentes de una empresa tienen una relación fiduciaria especial con los accionistas y que sus intereses y expectativas han de ser considerados y satisfechas por encima de los intereses y expectativas de cualquier otro grupo. Sobre esta idea se construyen propuestas como las de Friedman o el propio Goodpaster. Sin embargo, Boatright inicia su trabajo preguntándose en qué se basa esta consideración diferente o, en concreto, qué es lo que hace tan especiales a los accionistas (Boatright: 1994, p. 394). Por un lado, del hecho de que los accionistas sean propietarios no se sigue que exista un deber de dirigir la empresa conforme a sus intereses: es perfectamente consistente admitir lo primero y, a la vez, defender que la empresa debería dirigirse en interés de otros grupos. Esto no significa que la propiedad sea irrelevante al establecer los deberes fiduciarios, sino sólo que son necesarias premisas adicionales para llegar a dicha conclusión (Boatright: 1994, p. 395). Por otro lado, el argumento de que existe un contrato especial entre ellos y la empresa, por el que los directivos se comprometen a actuar como sus agentes y a lograr beneficios para ellos, se basa también, aunque de modo indirecto, en la idea de propiedad: lo que permite a los accionistas lograr ese contrato o actuar como principales es su estatus de propietario (Boatright: 1994, p. 396). La idea del contrato o la relación de agencia es lo que, como vimos, está en la base del argumento de Goodpaster al rechazar la visión multi-fiduciaria. Para Boatright, sin embargo, ni una ni otra son sostenibles. Ni existe un contrato (explícito o implícito) que dé cuerpo a esa relación especial y única, ni la relación entre los accionistas y el *management* encaja en las condiciones de la agencia – entendida como “la relación fiduciaria que resulta de la manifestación del acuerdo de una persona con otra para que ésta actúe en su beneficio y bajo su control, y del acuerdo de ésta de actuar de ese modo” (Boatright: 1994, p. 399). El fundamento de los deberes fiduciarios del *management* hacia los accionistas ha de estar, por lo tanto, en otro lugar.

Retomando el debate entre Adolf Berle y Merrick Dodd en los años treinta, Boatright remite al argumento de Berle según el cual las empresas han de ser dirigidas en beneficio de los accionistas, no porque sean propietarios o porque exista una relación contractual o de agencia entre ellos, sino porque, como resultado, todos los demás componentes estarán mejor. *“El supuesto clave es que los deberes fiduciarios del management están determinados, y deben estarlo, por consideraciones de política pública”* (Boatright: 1994, p. 402). Es la política pública lo que está en la base de los deberes fiduciarios. De este modo, la relación entre el *management* y los accionistas no es “éticamente diferente” por alguna característica que sea excepcional en ella. Como consecuencia, la distinción entre deberes fiduciarios y no-fiduciarios, y entre los accionistas y los demás grupos, no parece tan clara como supone Goodpaster.

Por lo tanto, la solución a la paradoja de los *stakeholders* no puede ser ya tampoco la descrita por este autor. Una alternativa está en distinguir entre las decisiones del *management* que están relacionadas con sus deberes fiduciarios y aquellas que no lo están. Según sean éstas, las obligaciones del *management* serán unas u otras: las decisiones sobre aquello por lo que el *management* puede ser considerado directamente responsable (actuar con la debida diligencia dentro del marco de su autoridad, ejercer el cuidado y la prudencia) implican deberes fiduciarios; las demás, no están asociadas a este tipo de deberes. Teniendo esto en cuenta, el enunciado sobre la paradoja quedaría como sigue:

‘Es ilegítimo orientar las decisiones corporativas que suponen deberes fiduciarios del management según valores éticos que van más allá de las consideraciones estratégicas de los stakeholders para incluir los intereses de otros constituyentes, pero es esencial orientar las otras decisiones corporativas según esos valores’¹⁰⁷ (Boatright: 1994, p. 404).

La clave, por lo tanto, está en las consideraciones sobre política pública que han llevado a la distinción entre los deberes fiduciarios y los no-fiduciarios. Ésta ha establecido, por un lado, que, en lo referente a la estructura y la naturaleza de la empresa, la orientación al beneficio y la responsabilidad hacia los accionistas debe ser preservada; y, por otro lado, que, en relación a las actuaciones empresariales ordinarias, las empresas han de poder tener en cuenta los intereses de los otros constituyentes. La paradoja, con ello, parece disolverse.

¹⁰⁷ En el original: *‘It is illegitimate to orient corporate decisions that bear on the fiduciary duties of management by ethical values that go beyond strategic stakeholder considerations to include the interests of other constituencies, but it is essential to orient other corporate decisions by these values’*. La traducción es mía.

Boatright concluye su artículo respondiendo a la pregunta con la que lo iniciaba: “excepto por el útil papel que desempeñan en el gobierno corporativo, no hay nada especial en los accionistas”¹⁰⁸ (Boatright: 1994, p. 405).

La teoría de los *stakeholders* ha sido desarrollada a lo largo de las últimas décadas con el propósito de entender mejor cuál es papel de las organizaciones en la actualidad y de establecer hacia dónde deberían dirigirse (y ser dirigidas) éstas. Pone de manifiesto que la perspectiva económica no es la única relevante al analizar la empresa y que, junto a ella, es necesaria una reflexión sobre la ética y la responsabilidad. El modo de concebir y definir las organizaciones experimenta, a través de ella, una transformación profunda. Además, contribuye a que se produzca el cambio de mentalidad en la gestión, preciso para comprender el modo en el que éste ha de actuar si quiere tener éxito en el contexto empresarial actual. Las organizaciones pueden entenderse como un conjunto de relaciones entre los diferentes grupos que tienen algún interés en ellas o en sus actuaciones. La clave está en entender cómo los accionistas, propietarios, directivos, empleados, proveedores, clientes y las comunidades interactúan entre sí y contribuyen, entre todos, a la creación valor (Freeman et al.: 2010). Las perspectivas desde las que dicha interacción puede ser analizada y desarrollada son, como hemos visto, diversas. El enfoque normativo y la búsqueda del fundamento ético de la teoría de los *stakeholders* representan, no obstante, la mejor respuesta a los problemas planteados al comienzo.

4. Redefinición de la empresa: un nuevo modelo para un nuevo contexto.

A lo largo de este capítulo han sido apuntadas las dos cuestiones clave por las que se ha visto necesaria una redefinición de la empresa en el contexto actual: por un lado, el crecimiento económico y los desafíos sociales globales han dado lugar a cambios en el carácter y el comportamiento de las empresas, así como en las expectativas públicas sobre el papel y la responsabilidad de las organizaciones en la sociedad (Post et al.: 2002). Ni las empresas pueden ser ya concebidas siguiendo el modelo de clásico ni la legitimidad social que necesitan para sobrevivir puede lograrse ajustándose exclusivamente a él. Por otro lado, la irrupción del modelo *stakeholder* ha ampliado el foco de atención hacia grupos antes no considerados y ha contribuido a lograr una visión de la empresa como red de relaciones en la que diversos

¹⁰⁸ En línea con ello, Jensen (2001) señala que los accionistas no son un tipo especial de constituyente de la empresa que esté por encima de los demás.

agentes con diversos intereses y demandas interactúan con el objetivo de lograr beneficios que no podrían obtener sin la cooperación mutua. La gestión efectiva de los *stakeholders* se ha convertido, de este modo, en un elemento clave para el éxito de la empresa. La empresa moderna es el centro de una red de intereses interdependientes de los diferentes constituyentes, cada uno de los cuales contribuye a su ejercicio (voluntaria o involuntariamente) y participa de los beneficios (o, al menos, no hay en ella daños no recompensados) como resultado de las actividades de la empresa (Post et al.: 2002). La imagen tradicional unidireccional, estática y estrecha ha dado paso a una concepción de la empresa como organización de relaciones multidireccionales, en constante evolución y adaptación a los nuevos retos y abierta en sus conexiones con los agentes implicados en ella.

Mientras que el objetivo último de la empresa sigue siendo la creación de riqueza, el principal giro está en la consideración del modo en el que ésta puede ser obtenida y en la atención a los factores que contribuyen a su éxito en el largo plazo. Su legitimidad (o “licencia para operar”) depende de su capacidad para satisfacer las expectativas de sus miembros y de los grupos que, aun siendo externos, desempeñan cierta función en ella. De las empresas se espera que asuman la responsabilidad que les corresponde en función del poder alcanzado por ellas y que sean dirigidas teniendo en cuenta el impacto que sus acciones tienen en su entorno. La visión de la organización según el modelo del accionista-propietario resulta ya obsoleta (además de normativamente inadmisibles) y son otros muchos los intereses que han de ser tenidos en cuenta. Ya en los años cuarenta, Peter Drucker señaló que la concepción de la empresa como la suma de los derechos de propiedad individuales de los accionistas no era más que una tosca y anticuada ficción legal. La empresa se construye socialmente y, como tal, ha de responder ante ella y atender las demandas que ésta le formula. La teoría de los *stakeholders* ha permitido, en este sentido, ampliar el objetivo de la maximización más allá de su dimensión puramente económica y lo ha incluido en el marco de la normatividad. Siguiendo a Jensen, puede decirse que su objetivo está en la búsqueda y la maximización del valor, esto es, en tomar e implementar decisiones que incrementen el valor en el largo plazo. Lo que se pone de manifiesto es la similitud de accionistas y propietarios con otros grupos – en relación al valor de sus demandas e intereses – y el hecho de que la propiedad posee un significado más amplio que el puramente físico o económico y legal.

El conjunto de transformaciones, tanto internas como externas, que han sido apuntadas a lo largo de este capítulo llevan a una nueva concepción de la empresa, así como a una redefinición de sus objetivos esenciales. James E. Post, Lee E. Preston y Sybille Sachs ofrecen una descripción de la misma en la que entronca la visión aquí defendida. Este nuevo concepto, afirman, debería basarse en el hecho (obvio) de que la actividad corporativa supone la

colaboración (voluntaria e involuntaria, pasiva y activa) de numerosos y diversos constituyentes. Junto a ello, debería reconocer que tales constituyentes tienen buenas razones para esperar beneficios de su asociación con la empresa: *“La empresa es una organización comprometida con la movilización de recursos para usos productivos con el objetivo de crear riqueza y otros beneficios (y no de destruir la riqueza intencionalmente, aumentar el riesgo o causar daño) para sus múltiples constituyentes o stakeholders”*¹⁰⁹ (Post et al.: 2002, p. 17). Esta definición ofrece una descripción más adecuada de la realidad y una mejor guía para los gerentes y directivos en el ejercicio de sus responsabilidades. Su implicación más importante es que la actuación corporativa debería ser evaluada desde múltiples perspectivas. Los intereses de los accionistas están, por supuesto, entre ellas, pero no siempre son prioritarios y nunca son exclusivos. Por otro lado, la implicación última es que los directivos de una empresa deberían intentar identificar a sus *stakeholders* significativos y legítimos (especialmente, a aquellos con los que no tienen ningún contrato explícito o lo son de manera involuntaria) y escuchar y dar respuesta a sus intereses y demandas. Por ello, la empresa debería ser redefinida para enfatizar su relación con, y su responsabilidad hacia, todos los *stakeholders*. Esta definición más amplia es consistente con un gran número de visiones sobre la naturaleza de la empresa y da respaldo a determinados estudios empíricos sobre la actuación empresarial. Además, el modelo *stakeholder* de la empresa encaja, como hemos visto, con consideraciones normativas y éticas ampliamente aceptadas.

Otro modo de dar cuenta del cambio en la concepción de la empresa es, siguiendo a Ildelfonso Camacho, José L. Fernández y Josep Miralles, observando el paso de su definición como unidad de producción a la consideración de la empresa como un tipo particular de organización. Una empresa no es ya tanto el lugar en el que se unen el trabajo y el capital para la producción de bienes de utilidad social como un *“sistema social que combina recursos humanos y materiales para el logro de una finalidad, mediante una adecuada división y coordinación del trabajo”* (Camacho et al.: 2002, p. 58). Las empresas, frente a otras organizaciones, se caracterizan por su finalidad lucrativa y, en el contexto actual, por el hecho ineludible de que han de responder a retos a los que antes no tuvieron que enfrentarse. Por ello – y para lograrlo – no puede mantenerse el modelo tradicional de empresa, sino que es necesario concebir a ésta como una red en la que están implicados diferentes conjuntos de personas que persiguen fines particulares y buscan alcanzarlos a través de la acción cooperativa y mediante la coordinación de sus capacidades.

¹⁰⁹ En el original: *‘The corporation is an organization engaged in mobilizing resources for productive uses in order to create wealth and other benefits (and not to intentionally destroy wealth, increase risk, or cause harm) for its multiple constituents, or stakeholders’*. La traducción es mía.

De lo dicho hasta ahora, puede verse que son varias las características que definen a la empresas tal y como son concebidas aquí: en primer lugar, son descritas como un tipo especial de organizaciones, caracterizadas por sus fines lucrativos, pero no sólo por ellos. En el logro de sus objetivos, es clave la consideración de los intereses y demandas de los grupos que, junto a los accionistas, propietarios y al *management*, forman parte esencial de la misma y son decisivos para su buena marcha y su viabilidad en el largo plazo. Por otro lado, destaca su carácter privado y voluntario. Ello no significa que sean identificadas con las asociaciones o clubes privados, en los que todos sus miembros cuentan con una aceptación formal y la posibilidad efectiva e inmediata de salida). Además, parece inadecuado concebirlas como comunidades en las que sus miembros están unidos por algún tipo de relación afectiva. Si se pretende tener una visión realista del mundo empresarial y construir una teoría prescriptiva sobre cómo debería ser éste, hay que tener en cuenta que los individuos que constituyen las organizaciones están unidos por lazos artificiales y accidentales y que cada uno persigue unos objetivos particulares y que, en ocasiones, chocan con los de los otros. Su disposición a cooperar en la medida de lo necesario para lograr un beneficio común no debe ser confundida, en este sentido, con la existencia de un vínculo más fuerte entre ellos¹¹⁰.

A pesar de que este trabajo pone el foco en las organizaciones o grandes empresas, no hay que perder de vista que tanto la RSE como la gestión *stakeholder* han tenido repercusión, también, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. Tampoco éstas son definidas ni concebidas del mismo modo que lo eran hace algo más de una década. Por un lado, su impacto económico, social y medioambiental es innegable y esto ha llevado a que sus principios y prácticas hayan llegado a formar parte del debate en ética empresarial. Por otro lado, su alcance y el efecto de sus acciones se han comprobado cada vez mayores (debido, principalmente, a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información, la existencia de una competencia global que antes no existía y los nuevos modelos de comunicación). En este contexto de cambios, se advierte que las pequeñas y medianas empresas no son simples versiones a pequeña escala de las grandes empresas, sino que poseen unas peculiaridades que le son propias (Jenkins: 2004), lo cual supone que es necesario determinar formas específicas para implantar en ellas la RSE y la gestión *stakeholder* y desarrollar nuevas herramientas y enfoques que sirvan de guía para sus actuaciones estratégicas y competitivas (Spence: 1999). La concepción tradicional (representada por la empresa familiar y sus métodos heredados) va abriendo paso cada vez más a la toma de

¹¹⁰ Qué tipo de relaciones son las que tienen lugar en la empresa es una de las cuestiones que será abordada en el capítulo tercero.

conciencia de que el contexto en el que se enmarcan ha cambiado y han de asumir los retos económicos, sociales y medioambientales que esto supone¹¹¹.

En la medida en que la empresa ha sido (y está siendo) redefinida, sus objetivos, sus instrumentos de gestión y su propia estructura se han visto modificados. Uno de los hechos sobre los que quiere llamarse la atención aquí es que la ética empresarial ha desempeñado (y sigue haciéndolo) un papel clave en este giro. Ha sido decisivo el modo en que la reflexión moral se ha instaurado ineludiblemente en la realidad empresarial y ha sido el diálogo entre ambas lo que ha hecho posible la nueva concepción de la que se ocupa este trabajo. Para completar el análisis, no obstante, es necesario precisar el modo en el que aquí se entiende tal disciplina.

5. Ética empresarial como gestión legítima de los *stakeholders*.

Freeman señala que “la teoría del *management* es inherentemente prescriptiva” (Freeman: 1984, p. 47). En concreto, la implicación prescriptiva del concepto de *stakeholder* es que los directivos deberían tener en cuenta los intereses de aquellos que podrían ser afectados (favorable o desfavorablemente) por sus decisiones y actuaciones. Por lo tanto, el término “gestión *stakeholder*” (o ‘*stakeholder management*’) se refiere a las prácticas de gestión que reflejan la asunción de, y la respuesta a, las demandas (legítimas) de los múltiples constituyentes de la corporación. Un *stakeholder management global* requiere el reconocimiento, por un lado, de los *stakeholders* que se asocian voluntariamente a la organización en la persecución de sus propios intereses y, por otro, de otras personas y entidades que se ven involuntariamente afectadas por la actividad corporativa. En relación a los constituyentes voluntarios, el concepto clave es el de beneficio mutuo. En relación a los implicados de modo involuntario, el objetivo fundamental tiene que ser el de prevenir daños, reducir los riesgos y/o crear beneficios de recompensa (Post et al: 2002).

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta ahora, mi propósito es concluir este capítulo abogando por una concepción de la ética empresarial como gestión ética o legítima de los *stakeholders*. La explicación anterior muestra que, en los últimos tiempos, la ética empresarial se ha convertido, de hecho, en un sub-apartado de la gestión *stakeholder* por diferentes razones. La teoría de los *stakeholders* ha sido desde el principio, además de una herramienta de gestión, un acercamiento global a las empresas más adecuado que el proporcionado desde

¹¹¹ Para profundizar en la relación entre la RSE y las pequeñas y medianas empresas, ver el número especial que la *Business Ethics: An European Review* (18(1)) dedicó en 2009 a este tema.

otras perspectivas. Establece, por un lado, qué es lo que tiene que hacer una empresa que se halla en un contexto económico y social como el actual. Es una teoría de la gestión en el sentido de que pretende ofrecer consejos útiles para gestores y directivos sobre cuál es el mejor modo de dirigir la empresa para lograr los objetivos propuestos. Obviamente (y como fue señalado arriba), la teoría puede extenderse a organizaciones o empresas de todo tipo, pero es evidente que la teoría de los *stakeholders* no habría sido desarrollada nunca si no existieran las grandes empresas tal y como hoy las conocemos y si sus actuaciones no hubieran dado lugar a los debates a los que me referí al comienzo del capítulo. Por otro lado, la teoría pretende determinar cómo debería actuar la empresa si quiere hacer lo correcto. Eso es lo que define su elemento normativo. Normalmente, éste es identificado como su componente ético y parte, implícitamente, bien del papel de la empresa en una sociedad justa, bien de la concepción de la empresa como asociación (cooperativa) para el beneficio mutuo. Efectivamente, en la medida en que considera a todos los grupos afectados por la organización como igualmente valiosos y a sus intereses como igualmente importantes, la teoría de los *stakeholders* es una teoría ética. Su éxito tiene que ver, al menos en parte, con esa descripción de los *stakeholders* como merecedores de consideración (Evan y Freeman: 1988). Y es que la teoría asume que los *managers*, normalmente, tienen en cuenta a otros constituyentes además de a los accionistas. En relación a la consideración de los *stakeholders*, la principal diferencia del enfoque aquí defendido frente a los analizados está en que, como se mostrará en el siguiente capítulo, no se asumen acríticamente los supuestos de la ética kantiana o de la ética social, sino que trata de ofrecerse una justificación de por qué los *stakeholders* y sus intereses poseen valor intrínseco. Como veremos, es a partir de la idea de que existe un contrato entre la empresa y sus diversos constituyentes de donde puede derivarse ese valor, y no de un supuesto anterior ni externo al mismo.

A todo lo dicho hasta ahora puede añadirse, además, que una de las principales virtudes de la teoría de los *stakeholders* es que resulta apropiada para describir lo que son, de hecho, la mayoría de las empresas (funcionando, por lo tanto, como teoría de la gestión), así como el modo en que toman y deberían tomar decisiones los directivos: qué factores tener en cuenta, qué intereses situar en el primer plano y por qué, cómo enfrentarse a los conflictos, etc. (erigiéndose, de este modo, también como teoría normativa). La teoría describe a las grandes empresas como redes de grupos interrelacionados y vinculados por los intereses que tienen en la organización como un todo. Al hacerlo, muestra que esos intereses deben ser atendidos por la organización, en la medida en que sean intereses legítimos y que, como tales, tienen que ser satisfechos de algún modo. Desde el *management*, por lo tanto, ha de asumirse la compleja tarea de atender esas demandas, lo que supone llevar a cabo un difícil proceso de deliberación

a través del cual éstas sean clasificadas como legítimas (justificadas, moderadas, apropiadas, sostenibles) o ilegítimas (injustificadas, excesivas, inapropiadas, insostenibles). Una vez completado este proceso, el siguiente paso es especificar cómo han de ser adecuadamente asignados los recursos para lograr una satisfacción proporcional de los intereses legítimos según alguna medida o criterio aceptable¹¹². La teoría de los *stakeholders*, como se dijo, pretende establecer qué es importante que hagan las empresas y cómo deberían ser dirigidas para hacerlo correctamente.

La definición de la ética empresarial como gestión ética de los *stakeholders* implica, de este modo, tanto disposiciones legítimas del gobierno corporativo como criterios y procesos de decisión que sean, igualmente, legítimos. El concepto de legitimidad es, en primer término, un concepto político y, referido al contexto de las organizaciones, alude a que cada *stakeholder* debería ser considerado como un ciudadano de la política corporativa (Evan y Freeman: 1988; Phillips: 2003). Identificar la ética empresarial con la legitimidad supone que ésta es, como ya ha sido defendido, una ética organizacional (es decir, que la organización es el núcleo de la reflexión moral) y que la corrección moral de las decisiones individuales es derivada. Los diferentes discursos sobre valores empresariales, contratos sociales, gobierno corporativo, etc. se enmarcan en este supuesto y así lo asumen las propuestas sobre ética empresarial y RSE más recientes. Así, las teorías más debatidas y citadas (como la de Donaldson y Dunfee, de la que me ocuparé en el siguiente capítulo) establecen una base moral de carácter social/organizacional para la toma de decisiones individuales. En este sentido, no resulta extraño que el modelo del contrato social, importado de la filosofía política, se haya convertido en una herramienta particularmente apropiada para darle un fundamento filosófico a la ética empresarial.

Sin embargo, muchos de los intentos para fundar la ética empresarial sobre una base contractual cometen un error que les lleva a caer en la indeterminación normativa o prescriptiva (Sacconi: 2006, p. 261). Cualquier teoría con pretensiones normativas debería cuestionarse si se muestra inefectiva cuando intenta ser aplicada, y eso es lo que ocurre, como veremos, en gran parte de los enfoques contractualistas de ética empresarial actuales: no ofrecen una guía completa para que las organizaciones instauren políticas que garanticen la legitimidad de su gobierno y de su gestión de los *stakeholders*. La razón principal de ello está en que dichas teorías otorgan demasiado peso a las convenciones locales y pretenden completar, mediante el recurso a ellas, el vacío normativo. Esto conduce a un tipo de

¹¹² En gran medida, el capítulo segundo, en el que es abordada la cuestión de la justicia en las organizaciones, tiene que ver con esta cuestión. Como veremos, la justicia puede entenderse como el fundamento último de la ética empresarial y, en este sentido, en criterio de validez de la actuación de las organizaciones.

normatividad demasiado contextual y local. Sin embargo, los valores morales de la organización *stakeholder* no pueden depender de las convenciones locales (no, especialmente, en un contexto global como el actual), sino que deberían derivar de un principio estable que, permitiendo cierta flexibilidad, no lleve a la indeterminación. En el siguiente capítulo se defenderá que dicho principio no es otro que el principio de justicia (en particular, la justicia entendida, siguiendo a Hume, como “virtud artificial”). Dicho principio puede ser descrito como un recurso de selección de equilibrio para individuos que se encuentran en una situación en la que surgen problemas de coordinación y distribución entre extraños. Como hemos visto, las organizaciones están formadas, en la mayoría de los casos, por extraños que se encuentran, precisamente, en el tipo de situación que requiere un mecanismo de coordinación. De este modo, si nos preguntamos qué valores son apropiados para este tipo de organizaciones, la respuesta es: aquellos valores que derivan de un principio de justicia para la organización. El desarrollo de esta hipótesis ocupa un lugar central en el próximo capítulo. En éste, será precisado el sentido en el que la teoría de los *stakeholders* ha de entenderse como gestión *ética*: de lo que se trata es, concretamente, de que la empresa sea una empresa justa, es decir, de que la justicia sea el fundamento en el que se asiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS*

CAPÍTULO UNO

ARGANDOÑA, ANTONIO: 1998, 'The Stakeholder Theory and the Common Good', *Journal of Business Ethics*, 17, p. 1093-1102.

BECKER, GARY S.: 1976, *The Economic Approach to Human Behaviour*, Chicago University Press, Chicago.

BISHOP, JOHN D.: 2000, 'A Framework for Discussing Normative Theories of Business Ethics', *Business Ethics Quarterly*, 10(3), p. 563-591.

BOATRIGHT, JOHN R.: 1994, Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: or, What's So Special About Shareholders?, *Business Ethics Quarterly*, 4(4), p. 393-407.

BOWIE, NORMAN E.: 1998, 'A Kantian Theory of Capitalism', *The Ruffin Series of the Societies for Business Ethics*, 1, p. 37-60.

BOYLAN, MICHAEL: 2001, *Business Ethics*, Prentice Hall, New Jersey.

CALTON, JERRY y KURLAN, NANCY: 1995, 'A Theory of Stakeholder Enabling: Giving Voice to a Emerging Postmodern Praxis of Organisational Discourse', en BOJE, DAVID; GEPHART, ROBERT y THATCHENKERY, TOJO (eds.), *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage, London, p. 154-177.

CAMACHO ILDEFONSO, FERNÁNDEZ JOSÉ L. y MIRALLES JOSEP: 2002, *Ética de la empresa*, Desclée de Brouwer, Bilbao.

CARROL, ARCHIE B.: 1979, 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance', *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505.

CARROL, ARCHIE B. y BUCHHOLTZ, ANN K.: 2003, *Business and Society. Ethics and Stakeholders Management*, South Western, Ohio.

CICERON: 1956, *De Officiis*, Harvard University Press, Cambridge.

CLARKSON, MAX: 1994, *A Risk-Based Model of Stakeholder Theory*, The Centre for Corporate Social Performance and Ethics, Toronto.

COASE, RONALD H.: 1960, The Problem of Social Costs, *Journal of Law and Economics*, 3, p. 1-44.

* Quiero dejar constancia aquí de que la decisión de incluir en las referencias bibliográficas de este trabajo los nombres completos de los autores no es arbitraria, sino que tiene una clara intención, a saber, evitar la tendencia que tenemos a dar por hecho, por defecto, que la inicial corresponde a un hombre y no a una mujer.

CORNELL, BRADFORD y SHAPIRO, ALLAN C.: 1987, 'Corporate Stakeholders and Corporate Finance', *Financial Management*, 16, 5-14.

CORTINA, ADELA: 2008, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid.

DAVIS, KEITH: 1960, 'Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?', *California Management Review*, 2(3), p. 70-76.

---- 1967: 'Understanding the Social Responsibility Puzzle. What Does the Businessman Owe to Society?', *Business Horizons*, 10(4), p. 45-50.

De GEORGE, RICHARD T.: 1982, *Business Ethics*, MacMillan, New York.

----: 1989, 'There is Ethics in Business Ethics; But There's More As Well', *Journal of Business Ethics*, 8, p. 337-339.

DONALDSON, THOMAS: 1982, *Corporations and Morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

DONALDSON, THOMAS y DUNFEE, THOMAS: 1994, 'Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory' en *Academy of Management Review*, 19(2), p. 252-284.

----: 1995, 'Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economics Ethics', *Economics and Philosophy*, 11, p. 85-112.

DONALDSON, THOMAS y PRESTON, LEE E.: 1995, 'The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications', *Academy of Management Review*, 20(1), p. 65-91.

DRUCKER, PETER: 1946, *Concept of the Corporation*, John Day Co., New York.

ETZIONI, AMITAI: 1998, 'A Communitarian Note in Stakeholder Theory', *Business Ethics Quarterly*, 8(4), p. 679-691.

EVAN, WILLIAM M. y FREEMAN, EDWARD: 1988, 'A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism' en BEAUCHAMP, T. y BOWIE, N.E.: 1993, *Ethical Theory and Business* (3th Edition), Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 97-106.

FORT, TIMOTHY L.: 1996, 'Business as Mediating Institution', *Business Ethics Quarterly*, 6(2), p. 149-163.

FRANCÉS, PEDRO: 2002, "Una versión pragmática de la ética empresarial", en *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 7, p. 109-120.

---- 2004, *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*, Desclée de Brouwer, Bilbao.

FREDERICK, WILLIAM C.: 1981, 'Free Market vs. Social Responsibility. Decision Time at the CDE', *California Management Review*, 23(3), p. 20-28.

---- 1986, 'Toward CSR3. Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs', *California Management Review*, 28(2), p. 126-141.

FREEMAN, EDWARD: 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

---- 1994, 'The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions', *Business Ethics Quarterly*, 4(4), p. 409-421.

FREEMAN, EDWARD y GILBERT, DANIEL: 1989, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, New York.

FREEMAN, EDWARD; HARRISON, JEFFREY; WICKS, ANDREW C.; PARMAR, BIDHAM L. y de COLLE, SIMONE: 2010, *Stakeholder Theory. The State of Art*, Cambridge University Press, New York.

FREEMAN, EDWARD y REED, DARRYL: 1983, 'Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance', *California Management Review*, 25(3), p. 88-106.

FRENCH, PETER: 1979, 'The Corporation as A Moral Person', *American Philosophical Quarterly*, 16(3), p. 207-215.

---- 1984, *Collective and Corporate Responsibility*, Columbia University Press, New York.

FRIEDMAN, MILTON: 1970, 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits', *New York Times Magazine*, 13, p. 28-46. Reimpreso en DONALDSON, THOMAS y WERHANE, PATRICIA (eds.): 1983, *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*, Prentice-Hall, New York.

FRIEDMAN, ANDREW L. y MILES, SAMANTHA: 2002, 'Developing Stakeholder Theory', *Journal of Management Studies*, 39(1), p. 1-21.

----: 2006, *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.

GARCÍA MARZÁ, DOMINGO: 2004, *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid.

GARRIGA, ELISABET y MELÉ, DOMÈNEC: 2004, 'Corporate Social Responsibility Theories. Mapping the Territory', *Journal of Business Ethics* 53, p. 51-71.

GOODPASTER, KENNETH E.: 1991, 'Business Ethics and Stakeholder Analysis', *Business Ethics Quarterly*, p. 53-72.

GOODPASTER, KENNETH E. y MATTHEWS, JOHN B.: 1982, 'Can A Corporation Have a Conscience?', *Harvard Business Review*, January-February, p. 132-141.

GRACE, DAMIAN y COHEN, STEPHEN: 2005, *Business Ethics: Problems and Cases*. Oxford University Press, Melbourne.

HARTMAN, EDWIN M.: 2001, 'Moral Philosophy, Political Philosophy, and Organizational Ethics: a Response to Phillips and Margolis', *Business Ethics Quarterly*, 11(4), p. 673-685.

HENDRY, JOHN: 2001a, 'Missing the Target: Normative *Stakeholder* Theory and the Corporate Governance Debate', *Business Ethics Quarterly*, 11(1), p. 159-176.

----: 2001b, 'Economics versus Social Relationships as a Foundation for Normative *Stakeholder* Theory', *Business Ethics: A European Review*, 10(3), p. 223-234.

HILL, CHARLES W. y JONES, THOMAS: 1992, 'Stakeholder-Agency Theory', *Journal of Management Studies*, 29(2), p. 131-154.

JENKINS, HELEDD: 2004, 'A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective', *Journal of General Management*, 29(4), p. 37-57.

JENSEN, MICHAEL C.: 1989, 'The Evidence Speaks Loud and Clear', *Harvard Business Review*, 67(6), p. 186-188.

----: 2001, 'Value Maximization, *Stakeholder* Theory, and the Corporate Objective Function', *European Financial Management*, 7(3), p. 297-317.

JENSEN, MICHAEL y MECKLING, WILLIAM: 1976, 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360.

JONES, THOMAS M.: 1980, 'CSR Revisited, Redefined', *California Management Review*, 22(3), p. 59-67.

---- 1995, 'Instrumental *Stakeholder* Theory: a Synthesis of Ethics and Economics', *Academy of Management Review*, 20(2), p. 404-437.

JONES, THOMAS; FELPS, WILL y BIGLEY, GREGORY: 2007, 'Ethical Theory and *Stakeholder*-Related Decisions: the Role of *Stakeholder* Culture', *Academy of Management Review*, 32(1), p. 137-155.

JONAS, HANS: 1994, *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*, Herder, Barcelona.

KOCHAN, THOMAS A. y RUBENSTEIN, SAMUEL A.: 2000, 'Toward a *Stakeholder* Theory of the Firm: the Saturn Case', *Organizational Science*, 11(4), p. 367-386.

KNOBE, JOSHUA: 2008, 'Can a Robot, an Insect or God Be Aware?', *Scientific American Magazine*, June 24.

LADD, JOHN: 1984, 'Corporate Mythology and Individual Responsibility', *International Journal of Applied Philosophy*, 2(1), p. 1-21.

LOZANO, JOSEP M.: 1999, *Ética y empresa*, Trotta, Barcelona.

---- 2006, "De la responsabilidad social de la empresa a la empresa responsable y sostenible", *Papeles de economía española*, 108, p. 40-62.

MARTÍN, VICTORIANO (coord.): 2012, *Historia de la empresa*, Pirámide, Madrid.

MATTEN, DIRK; CRANE, ANDREW y CHAPPLE, WENDY: 2003, 'Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship', *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), p. 109-120.

McWILLIAMS, ABIGAIL y SIEGEL, DONALD: 2001, 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective', *Academy of Management Review*, 26. p. 117-127.

MELÉ, DOMÈNEC: 2002, 'Not Only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good', en CORTRIGHT, S.A. y NAUGHTON, M.J. (eds.), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, p. 190-214

MITCHELL, RONALD K.; AGLE BRADLEY R. y WOOD DONNA J.: 1997, 'Toward a Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts', *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.

MOLINA, LUIS de: 1981, *La teoría del precio justo*, Editora Nacional, Madrid.

MORSING, METTE y PERRINI, FRANCESCO: 2009, 'CSR in SMEs: Do SMEs Matter in CSR Agenda?', *Business Ethics: An European Review*, 18(1), p. 1-6.

PHILLIPS, ROBERT: 1997, 'Stakeholder Theory and the Principle of Justice', en *Business Ethics Quarterly*, 7(1), p. 51-66.

---- 2003a, 'Stakeholder Legitimacy', *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.

---- 2003b, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, BK Publisher, San Francisco.

PHILLIPS, ROBERT; FREEMAN, EDWARD y WICKS, ANDREW C.: 2003, 'What Stakeholder Theory Is Not', *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 479-502.

PHILLIPS, ROBERT y MARGOLIS, JOSHUA: 1999, 'Toward an Ethics of Organization', *Business Ethics Quarterly*, 9(4), p. 619-638.

PETTIT, PHILIP: 2006, 'Responsibility Incorporated', *Ethics*, 117, p. 21-40.

PORTER, MICHAEL E. y KRAMER, MARK R.: 2002, 'The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy', *Harvard Business Review*, 80. p. 56-69

---- 2006, 'Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review*, 84(12), p. 78-92.

POST, JAMES E.; PRESTON, LEE E. Y SACHS, SYBILLE: 2002, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford (California).

PRESTON, LEE E. y POST, JAMES E.: 1981, 'Private Management and Public Policy', *California Management Review*, 23(3), p. 56-63.

RANKEN, NANI: 1987, 'Corporations as Persons: Objections to Goodpaster's "Principle of Moral Projection"', *Journal of Business Ethics*, 6, p. 663-667.

REED, DARRYL: 1999, 'Stakeholder Management Theory: a Critical Theory', *Business Ethics Quarterly*, 9(3), p. 453-483.

----2002, 'Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries: a Critical Theory Perspective', *Business and Society*, 41(2), p. 166-207.

RODRÍGUEZ BRAUN, CARLOS: 1997, *Grandes economistas*, Pirámide, Madrid.

SACCONI, LORENZO: 2006, 'A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification', *Journal of Business Ethics*, 68(3), p. 259-281.

SAN JOSÉ, LEIRE (ed.): 2009, *Spanish Annual Special Issue on Business Ethics Quarterly*, 1, Aurkilan, Bilbao.

SCHLOSSBERGER, EUGENE: 1994, 'A New Model of Business: Dual-Investor Theory', *Business Ethics Quarterly*, 4(4), p. 459-474.

SERRA, NARCIS y STIGLITZ, JOSEPH (eds.): 2008, *The Washington Consensus Reconsidered. Toward a New Global Governance*, Oxford University Press, Oxford.

SHEPPARD, J.: 1994, 'The Corporate Moral Person: The Organization's Personality and Its Board', *Journal of Business and Society*, 7(2), p. 151-164.

SMITH, ADAM: 2004, *La teoría de los sentimientos morales*, Alianza Editorial, Madrid.

SPENCE, LAURA J.: 1999, 'Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics', *Business Ethics: An European Review*, 8(3), p. 163-174.

STARIK, MARK: 1995, 'Should Tress Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature', *Journal of Business Ethics*, 14(3), p. 207-217.

STERN, ROBERT y BARLEY, STEPHEN: 1996, 'Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate', *Administrative Science Quarterly*, 41(1), p. 146-162.

STERNBERG, ELAINE: 2000, *Just Business. Business Ethics in Action*, Oxford University Press, Oxford.

STIEB, JAMES A.: 2009, 'Assessing Freeman's Stakeholder Theory', *Journal of Business Ethics*, 87, p. 401-414.

STIGLITZ, JOSEPH: 2000, 'Development Thinking at the Millenium', en PLESKOVIC, BORIS y STERN, NICHOLAS (eds.): 2001, *Annual World Bank Conference on Development Economics (2000)*, The World Bank, Washington DC.

---- 2002, *Globalization and Its Discontents*, Norton, New York.

THOMPSON, JUDITH K.; WARTICK, STEVEN L. y SMITH, HOWARD L.: 1991, 'Integrating Corporate Social Performance and *Stakeholder* Management: Implications for a Research Agenda in Small Business', *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, p. 207-230.

VELÁSQUEZ, MANUEL: 1983, 'Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do', *Business & Professional Ethics Journal*, 2(3), p. 1-18.

---- 2003, 'Debunking Corporate Moral Responsibility', *Business Ethics Quarterly*, 13(4), p. 531-562.

---- 2006, *Ética en los negocios. Conceptos y casos*, Prentice Hall, México D.F.

VILLAFAÑE, JUSTO: 2004, *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid.

II. LA JUSTICIA COMO FUNDAMENTO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

1. El problema de la fundamentación

Si la pregunta fundamental de la ética es “¿por qué ser morales?”, el reto que la misma plantea es más acuciante en ética aplicada, donde el escepticismo o el agnosticismo moral dejan de ser una posición teórica para convertirse en una amenaza¹¹³. Esta cuestión ha tratado de responderse a lo largo de la historia desde perspectivas teóricas muy diferentes. Lo que pretendo aquí, sin embargo, no es tanto ofrecer un análisis exhaustivo de éstas como detenerme en la respuesta ofrecida por la teoría del contrato social. Dada la concepción de la empresa surgida en las últimas décadas (a la que me referí en el capítulo anterior), dicha tradición se erige como modelo de fundamentación en ética empresarial. El contractualismo¹¹⁴, frente a otras corrientes, permite ofrecer argumentos que, asumiendo la propia lógica de la empresa, muestran la existencia de obligaciones morales o de justicia en ella. A pesar de ello, este enfoque no ha sido tan explorado en este ámbito como lo han sido otras corrientes éticas (tales como la aretológica, la deontológica o la discursiva)¹¹⁵.

En el punto de partida de esta reflexión está, por tanto, la pregunta específica por la fundamentación en ética empresarial. ¿Es ésta relevante o necesaria en este contexto? Podría responderse que no, que el fundamento de la RSE o de la teoría de los *stakeholders* no atañe principalmente a la reflexión filosófica, sino que remite a argumentos de tipo instrumental o de la gestión y que su pertinencia ética posee un carácter meramente secundario. Lo que se pretende mostrar aquí es, no obstante, la necesidad de invertir estos elementos y defender que debe haber – y de hecho hay – un fundamento teórico moral en la misma. Hacer éste

¹¹³ En este sentido, el economista John R. Hicks (1941) señala: “Una persona dedicada a las matemáticas y a nada más que a las matemáticas tal vez viva una vida limitada, pero no hace ningún daño. Una persona dedicada a la economía y a nada más que a la economía es un peligro para sus conciudadanos. La economía no es nada por sí misma; es el estudio de uno de los aspectos de la vida del hombre en sociedad (...). La Economía moderna está sujeta a un peligro real de maquiavelismo, el tratamiento de los problemas sociales como cuestiones técnicas, no como facetas de la búsqueda de la Vida Buena” (cfr. Francés: 2009, p. 27).

¹¹⁴ Especialmente, como veremos, la teoría contractualista de raíz hobbesiana o la relacionada con la interpretación que, desde la teoría de juegos, se ha hecho del convencionalismo de Hume. Más aún el que entronca con la explicación contractual de la empresa.

¹¹⁵ En el contexto español, Adela Cortina desarrolla una propuesta inspirada en la ética del discurso de Habermas, mientras que Josep M. Lozano recurre a la integración de las tradiciones aretológica, consecuencialista y deontológica. Por su parte, Antonio Argandoña remite a una ética de la virtud y a la teoría del bien común. Fuera de nuestras fronteras, puede citarse, en este sentido, a Freeman, que desarrolla una propuesta de base kantiana, o a Joseph Baradacco, de influencia aristotélica.

explícito es una tarea esencial, en tanto que la ausencia de un auténtico compromiso ético y la subordinación de los principios morales al beneficio económico a corto plazo pueden tener consecuencias prácticas nefastas¹¹⁶. De este modo, la reflexión llevada aquí a cabo entronca en el conjunto de investigaciones vinculadas, no tanto al cómo, sino al por qué de la ética empresarial. Investigaciones que son necesarias para mostrar que las actuales tendencias en el *management* (tales como la gestión orientada a los *stakeholders*, la sostenibilidad, el comercio justo, etc.) responden a una obligación moral, obligación que puede ser racionalmente fundamentada.

En este sentido, el objetivo último de este capítulo será, no sólo defender la pertinencia de dicha justificación, sino también apuntar el papel que desempeña en ella la justicia. Como quedó dicho, el concepto de empresa ha experimentado un proceso de redefinición que ha llevado a la idea de la gestión ética de *stakeholders* como elemento clave en las organizaciones. La justicia, entendida y definida aquí en el marco del contractualismo, puede ser la guía racional en dicho proceso y, a su vez, el valor fundamental del que derivan los valores particulares de las organizaciones. Por lo tanto, lo que se defenderá aquí es, por un lado, que la ética empresarial es, principalmente, una ética de la justicia. Esto implica asumir que la ética empresarial no es una ética del bien ni tampoco una ética de la virtud. Lo primero exigiría entender la empresa como comunidad o como un conjunto de individuos unidos por una concepción del bien compartida y a partir de la cual derivarían los valores (éticos) comunes. Lo segundo, establecer un fin último o una idea sobre lo bueno independiente de quienes componen la empresa. Tanto lo uno como lo otro, sin embargo, es difícil de explicar y justificar en este contexto. La alternativa a ello está en entender la ética de la empresa como una ética de la justicia y, dentro de ésta, se abogará por una comprensión contractualista de la misma frente a una de tipo kantiano o discursiva. La razón principal está en que los supuestos de los que parte el contractualismo (la hipótesis de un acuerdo hipotético entre agentes como fuente de la normatividad y base de la obligación, así como la concepción auto-interesada y racional del individuo) son muy cercanos a las premisas empleadas por la economía. Ciertamente, la posibilidad de desarrollar una ética discursiva en este contexto no queda completamente rebatida. Sin embargo, la idea de un consenso y de un diálogo efectivo en este

¹¹⁶ Son muchos los expertos que, desde la economía, la filosofía o la política, señalan a la falta de ética como de una de las principales causas de la actual crisis económica y financiera. Un ejemplo lo tenemos en el manifiesto 'Global Economic Ethic. Consequences for Global Businesses' proclamado en la sede de la Naciones Unidas el 6 de Octubre de 2009. En su "Preámbulo" señala que "Para que la globalización de la economía conduzca a la prosperidad universal y a una sociedad sostenible, todos aquellos que participan en ella, o se ven afectados por las distintas actividades económicas, dependen de un intercambio, iluminado en valores y en la cooperación mutua. La necesidad de esta orientación ética es una de las lecciones fundamentales de la actual crisis mundial de los mercados y productos financieros". El texto completo puede verse en www.globaleconomicethic.org

contexto, parece más difícil de asimilar. Además, la propuesta contractualista aquí desarrollada añade elementos empíricos sobre la sensibilidad o el cuidado, por lo que el resultado será un enfoque muy similar a aquélla en la práctica y más plausible por su simplicidad y su apoyo en argumentos empírico-evolutivos.

Por otro lado, que la ética empresarial es una ética de la justicia significa que la justicia ha de considerarse la virtud principal en ética empresarial. En este caso, lo que pretende resaltarse es que, incluso si la ética de las organizaciones se entendiera desde una perspectiva fundamentalmente diferente, seguiría siendo adecuado considerar la justicia como la virtud primera en ellas. Ambos postulados, por lo tanto, aunque están relacionados, no son equivalentes. Defender una ética de la justicia no implica, en este sentido, defender el carácter básico de la justicia¹¹⁷. El camino que vamos a recorrer para desarrollar las ideas aquí apuntadas está compuesto por tres secciones principales:

En primer lugar, se exploran algunas de las respuestas que se han dado, desde las diferentes tradiciones filosóficas, a la pregunta fundamental por el por qué ser morales. Estas consideraciones serán clave para, a continuación, poder trasladar dicha cuestión al campo de la ética empresarial. Tras mostrar y clasificar algunas de las respuestas dadas por los académicos, se abordará la idea de que la ética de los negocios precisa un fundamento teórico-filosófico sólido y racionalmente construido. El recurso a la teoría contractualista será clave en este sentido. Se argumentará, por último, que, en la demarcación de dicho fundamento, la justicia juega un papel fundamental. Ahora bien, como será apuntado en el capítulo final, la noción de justicia aquí manejada ha de ser complementada desde la perspectiva feminista, que introduce en la reflexión ética el concepto del cuidado.

1.1. La justificación (racional) de la moralidad

La dificultad que entraña dar respuesta a la pregunta por el por qué ser morales está asociada, en gran medida, a la tensión percibida entre la acción considerada moralmente correcta y el interés individual. El modo en que la reflexión filosófica ha afrontado este

¹¹⁷ Como señala Gauthier, es posible (al menos, lógicamente) defender una ética de la justicia y llegar a una conclusión distinta a la de que la justicia es el valor fundamental (concluir, por ejemplo, que todos deberíamos obedecer a un soberano o cumplir ciertos preceptos religiosos). Y, al revés, es también posible defender el carácter fundamental de la justicia sin enmarcarse en una teoría de la justicia. Tal es el caso, por ejemplo, de Hume, que desarrolla una teoría emotivista en la que, sin embargo, la justicia es una virtud principal. Ciertamente, este punto encierra cierta ambigüedad, que tratará de ser esclarecida a lo largo del capítulo (asumiendo, sin embargo, que no es posible eliminarla por completo).

problema ha variado enormemente a lo largo de la historia. Por un lado, las teorías clásicas se basan en una determinada concepción sobre qué constituye la auténtica felicidad y definen la virtud de tal modo que es ésta la que nos muestra cuál es nuestro verdadero interés, resolviendo así el conflicto entre la moral y el interés personal (al hacerlo desaparecer). Por otro lado, las respuestas modernas, o bien desembocan en un emotivismo como el de Hume, o bien optan por una ética del deber, con dificultades en ambos casos para acomodar la conexión entre virtud y felicidad¹¹⁸. Frente a la interpretación clásica – y en respuesta a la moderna – surge la propuesta contractualista (que, como veremos, ofrece una respuesta plausible sin renunciar a la racionalidad de la moralidad). En el presente trabajo se asume, como premisa inicial y en línea con dicha corriente de pensamiento, que la racionalidad tiene que ver con la ventaja individual, es decir, que la acción racional es aquella que beneficia o satisface los intereses de quien la realiza – lo que Gauthier llama la concepción *maximizadora* de la racionalidad (Gauthier: 2000, p. 21). Mostrar que existe una conexión entre la acción moralmente correcta y la racionalidad así entendida es uno de los grandes retos de la filosofía moral contemporánea. Es importante señalar aquí que, al optar por una concepción de la ética basada en la idea del contrato social, se renuncia, de manera inmediata, tanto a propuestas como las de Hume (que identifica la moralidad y la ventaja) como al programa kantiano (que se olvida de la ventaja).

a) Breve referencia al origen: de Platón a Kant

El pensamiento clásico plantea el problema de la justificación de la moralidad desde la dificultad que supone conectar la felicidad con la justicia. En la búsqueda de una respuesta, la raíz común entre Platón y Aristóteles es la afirmación de que, si se piensa que el hombre injusto es más feliz que el justo es, sencillamente, porque no se sabe qué es la felicidad – ni tampoco se sabe, se dirá, qué es la justicia¹¹⁹. El pensamiento platónico se asienta en este punto sobre el convencimiento de que, como se afirma en el *Critón*, lo importante no es vivir,

¹¹⁸ Me refiero con ello, por un lado, a que el convencionalismo de Hume identifica el deber moral con la ventaja (o el verdadero interés) individual y concibe a la razón como “esclava de las pasiones” (Hume: 2008, p. 561), rechazando que exista una relación directa entre la racionalidad y la moralidad. Desarrolla una teoría moral emotivista (basada en las pasiones o los sentimientos), sin ser por ello puramente relativista (pues defiende que ciertos sentimientos, como la benevolencia, son naturales a todo ser humano). Sin embargo, sí supone una forma de subjetivismo que plantea dificultades para ofrecer la justificación racional de la moralidad que aquí se busca. Por otro lado, el racionalismo de Kant acentúa la noción del deber hasta el extremo de olvidar la ventaja. En este caso, lo difícil es explicar por qué alguien debería cumplir con la moralidad incluso cuando esto no aporte ningún beneficio.

¹¹⁹ El relato sobre el anillo de Giges, en el que Glaucón y Platón discuten sobre la relación entre la justicia y la felicidad (ver: Platón, *La República*, 359d-360d), ilustra el tipo de argumentos a los que se enfrentó Platón para defender la tesis de la conexión entre ambas. Para los sofistas, como Trasímaco o Calicles, el hombre injusto es más feliz y, por lo tanto, la injusticia es mejor que su contraria.

sino vivir bien, manteniendo el ideal griego que identifica la virtud con la belleza y la felicidad¹²⁰. La vida buena es aquella que se vive conforme a la virtud y que tiene como guía a la reflexión filosófica, pues es a través de ésta como se evita que sean las pasiones del alma las que dirijan la acción. Tanto la felicidad como la justicia¹²¹ se definen como un estado de orden y equilibrio, estando la primera garantizada por el buen obrar conforme a la segunda. Así, la felicidad no tiene que ver con lo que se tiene o se consigue, sino con el estado del alma cuando no está alterada ni corrompida.

Del mismo modo, Aristóteles defiende la unión de la virtud y la felicidad y afirma que el fin último o bien supremo de todo hombre es la felicidad. Sin embargo, el desacuerdo surge cuando se trata de definir a ésta, pues ni todos los hombres opinan lo mismo ni un mismo hombre la define igual en los diferentes momentos de su vida (Aristóteles, *Eth. Nic.*, 1095a 20-30). Como Platón, Aristóteles niega que el bien supremo sea algo tangible y rechaza, así mismo, identificarlo con el hedonismo puro – lo que lo separa de los sofistas. Sin embargo, no lo describe como un término unívoco y al que deseemos por sí mismo. El bien, afirma, se dice en muchos sentidos y cada actividad y cada arte tiene el suyo propio, que no es sino aquello por lo que se hacen en ellas las demás cosas, es decir, el fin al que se dirigen. De entre esos fines, unos, que son más imperfectos, los elegimos por otros (como ocurre con la riqueza) y otros, más perfectos, los elegimos por sí mismos (como es el caso del honor, el placer o la inteligencia). La felicidad es el bien supremo porque lo elegimos por sí mismo y nunca por otra cosa (mientras que el honor, el placer o la inteligencia los elegimos por sí, pero *también* por la felicidad que nos causa)¹²². Consiste en ciertas acciones y actividades del alma que permiten al hombre vivir y obrar bien. La felicidad es “una actividad del alma de acuerdo con la virtud” (Aristóteles: *Eth. Nic.* 1098b)¹²³. De este modo, y a pesar de las diferencias apuntadas, lo

¹²⁰ “¿Seguimos o no aceptando el principio de que lo importante no es vivir, sino vivir bien? (...) ¿Y que vivir bien, vivir honradamente y vivir de acuerdo con la justicia constituyen la misma cosa?”. Platón, *Critón*, 48b.

¹²¹ En *La República* afirma que un Estado justo es aquel en el que cada uno hace lo que tiene la obligación de hacer, es decir, un Estado en el que el gobernante, los guerreros y los productores se mantienen en su oficio sin interferir en el de los demás. Paralelamente, un individuo es justo si hay armonía entre las tres partes en las que se divide el alma, de modo que sea la razón la que dirija a las otras dos, pues en ello reside la prudencia (*República*, 434c y ss.)

¹²² “Al (bien) que se busca por sí mismo le llamamos más perfecto que al que se busca por otra cosa, y al que nunca se elige por causa de otra cosa, lo consideramos más perfecto que a los que se eligen, ya por sí mismos, ya por otra cosa. (...) Tal parece ser, sobre todo, la felicidad, pues la elegimos por ella misma y nunca por otra cosa” (Aristóteles, *Eth. Nic.*, 1097a 31- 1097b 2).

¹²³ Las virtudes pueden ser de dos tipos: éticas y dianoéticas. Las primeras, relacionadas con la parte sensitiva del alma y desarrolladas a través de la costumbre, consisten en dominar los impulsos inmoderados que surgen en ella. Son siempre un término medio entre dos extremos o vicios, de los cuales uno lo es por exceso y el otro por defecto. De entre las diferentes virtudes éticas, la justicia es la virtud principal. Las virtudes dianoéticas, relacionadas con el alma racional y desarrolladas mediante la enseñanza, son las más elevadas y están compuestas por la sabiduría (relacionada con la razón teórica) y

importante es ver el hilo común en ambos modelos, para los que es mediante la virtud como se llega a la felicidad y en el que es ésta la que nos dice cuáles son nuestros *verdaderos* intereses¹²⁴.

La Modernidad es una ruptura con el planteamiento clásico. Así, una propuesta ética como la de Hobbes se caracteriza, precisamente, por desligarse de las principales tesis aristotélicas¹²⁵. Desde esta perspectiva, la felicidad es, efectivamente, el fin último de todo hombre, pero ésta (junto con otros conceptos morales tradicionales) adquiere un nuevo significado. Frente al planteamiento clásico, la felicidad no se basa en la virtud, sino que, al contrario, son los intereses particulares de cada individuo los que están en la base de la moralidad. Desaparece la referencia al Bien y el Mal, en tanto que no hay normas objetivas que recojan lo que esto sea. Lo bueno y lo malo (o el bien y el mal con minúsculas) dependen de la consideración de cada hombre y en cada circunstancia. Cuando se dice que algo es bueno o malo, no se hace referencia a alguna propiedad objetiva de la cosa, sino a una actitud subjetiva hacia ella, a saber, el deseo o la aversión, respectivamente, que ésta nos provoca. De este modo, no hay nada que sea bueno o malo en sí mismo, sino que lo será dependiendo del sujeto que emita el juicio valorativo; siempre será bueno o malo para alguien¹²⁶. La concepción hobbesiana del valor es, por lo tanto, subjetiva (en el sentido de que depende de las relaciones afectivas, es decir, de los apetitos o las preferencias) y es también relativa (en el sentido de que de esas relaciones afectivas de las que depende son propias de, o relativas a, cada individuo)¹²⁷ (Gauthier: 2000, p. 73-79). La base de nuestras valoraciones y lo que nos mueve a

la prudencia (relacionada con la razón práctica). El papel de la prudencia es clave, pues es lo que une a los dos tipos de virtudes: sin prudencia no se puede ser virtuoso y, para ser prudente, hay que tener la virtud ética (esta cuestión es desarrollada en el Libro II de la *Ética a Nicómaco*).

¹²⁴ Es con esta tradición con la que enlazan determinadas propuestas de ética empresarial (como la defendida por Antonio Argandoña) y que se basan en la idea del bien común. Sobre esto se volverá más adelante.

¹²⁵ Cabe destacar aquí, no obstante, la interpretación de Hobbes defendida por Jean E. Hampton. Esta autora mantiene que, a pesar de las múltiples evidencias que desligan a este pensador de Aristóteles, lo cierto es que la sombra de éste alcanza a ciertos puntos de su propuesta. De este modo, Hobbes no puede mantener un subjetivismo de los valores puro y se ve obligado a establecer que determinados deseos (reales o no aparentes) son siempre racionales y, por lo tanto, correctos. Ver Hampton: 1992.

¹²⁶ Hobbes afirma: "*Pero cualquiera que sea el objeto del apetito o deseo de un hombre, a los ojos de éste siempre será un bien; y el objeto de su odio y aversión será un mal; y el de su desdén [aquello por lo que no sentimos deseo ni odio], algo sin valor y despreciable. Porque estas cosas de bueno, malo y desdeñable siempre son utilizadas en relación a la persona que las usa, ya que no hay nada que sea simple y absolutamente ninguna de las tres cosas*". Hobbes: 2002, p.55

¹²⁷ Como señala Gauthier, mantener una concepción subjetivista de los valores no significa considerarlos arbitrarios ni tampoco creer que es imposible conocerlos. Lo que supone es que no es posible desligarlos de los afectos. Por otra parte, el relativismo se opone a la idea de que los valores son los mismos para todas las personas y que existe un bien único universal del que forman parte. Qué es el bien para un individuo es independiente de qué es el bien para otro.

actuar, según esta concepción, no es un bien intrínseco o universal, sino nuestros deseos, cuya satisfacción nos hace considerar como bien al objeto logrado (Hampton: 1996, p. 336).

Siendo así, la definición de la felicidad dada por Hobbes será muy diferente a la clásica. En primer lugar, es a través de la deliberación como el individuo trata de descubrir qué es lo bueno para él. Al deliberar, operan en su mente la fuerza del deseo y la aversión, dando como resultado una decisión que refleja lo que es su voluntad. Sin embargo, una vez alcanzado eso que deseaba, el hombre no encuentra descanso, sino que aparece en él un nuevo deseo, poniendo de manifiesto que no hay un fin último, que la felicidad consiste en un continuo progreso en el deseo, el paso permanente de uno a otro, satisfaciendo indiscriminadamente las preferencias particulares¹²⁸. Ya no tiene que ver con la virtud, ni tampoco con nada que se pueda establecer independientemente de los deseos individuales. Incluso el concepto de virtud es entendido en un sentido diferente al aristotélico, pues, si para Aristóteles la virtud era la realización perfecta de la función propia de cada cosa, para Hobbes, la virtud y el vicio son nombres inconstantes, es decir, nombres cuyo significado varía de un hombre a otro, pues refieren a cosas que nos afectan y nada afecta de igual modo a todos los hombres ni a un mismo hombre en ocasiones diferentes¹²⁹.

La respuesta a por qué ser morales, entonces, tampoco puede ya seguir siendo la misma. En *Leviatán*, Hobbes defiende que la moralidad tiene que ver con un acuerdo alcanzado entre los individuos, cuyo fin último es salir de un estado hostil para formar un Estado en el que surgen la paz y la justicia. En un estado de naturaleza, cada individuo reconoce al otro como competidor más que como cooperador (Gauthier: 2000, p. 160) y, a raíz de ello, se llega a un estado de guerra de todos contra todos que hace que la vida del hombre sea “solitaria, pobre, desagradable, brutal y corta” (Hobbes: 2002, p. 115). El único modo de cambiar esto será mediante un acuerdo por el que los individuos acepten ciertas restricciones a su conducta (siempre que los demás también lo hagan). En este sentido, el contrato social se basa en un motivo auto-interesado, pues hay razones (individuales) para aceptarlo. Serán determinadas pasiones y, principalmente, la razón, lo que permita establecer las normas de

¹²⁸ Para Hobbes, una de las claves para entender la naturaleza humana está en el conocimiento de los principios generales de la física. Galileo había establecido el principio de conservación del movimiento, según el cual los cuerpos no buscan el reposo sino que permanecen en movimiento mientras no haya otra fuerza o cuerpo que los detenga. Hobbes usó esta idea para componer una visión materialista y mecanicista del ser humano: el hombre no busca el reposo sino que está siempre en movimiento, siempre detrás de algo.

¹²⁹ En relación a ello, afirma Hobbes: “Un hombre debe ser cauto con las palabras, las cuales, además del significado que imaginamos es el natural suyo, tienen también otro que proviene de la naturaleza, disposición e interés de quien habla. Esto ocurre con los nombres de virtudes y vicios; pues un hombre llama sabiduría a lo que otro llama miedo; uno llama crueldad lo que otro llama justicia; uno llama prodigalidad lo que otro llama magnanimidad, y otro llama gravedad lo que otro llama estupidez.” (Hobbes: 2002, p.43).

paz en las que el hombre ha de basarse para llegar a tal acuerdo. De la razón surgen las leyes de naturaleza, que determinan y obligan a hacer o no hacer, y que son la base para la creación del Estado civil.

La inclinación a la paz es, entonces, la principal motivación del hombre para abandonar el estado de naturaleza. Por ello, la primera ley natural – y la fundamental – es buscar la paz y mantenerla (Hobbes: 2002, p. 120). De ello deriva la segunda ley, que obliga a renunciar al derecho a todo (siempre que los demás también lo hagan) y a tomar, como límite de la propia libertad, la libertad de los otros¹³⁰. Aceptar una restricción en la realización de los propios deseos y, con ello, renunciar a una parte de la propia libertad, está justificado en la medida en que dicha renuncia proviene de nuestra razón y, como tal, es voluntaria. Ese carácter voluntario genera en el individuo el compromiso de aceptar que los otros – siempre que también hayan aceptado la restricción para sí mismos – se beneficien de dicha renuncia, así como de mantenerse en el límite establecido por el acuerdo para conseguir lo que se desea¹³¹. Incumplir tal compromiso no implica sólo cometer injusticia e ir en contra de la moralidad, sino que es también contrario a la razón. Dicho simplemente: la moralidad, para Hobbes, es racional y se basa en los propios intereses del hombre. Mediante el contrato, los individuos renuncian a su libertad natural esperando recibir a cambio otros derechos o bienes. El contrato es, por lo tanto, una transferencia mutua de derechos. Una vez alcanzado el acuerdo, no obstante, es necesario asegurar su cumplimiento, pues ambas son cuestiones diferentes¹³². Por ello, la tercera ley es una que obliga a ser justo (cumplir lo acordado). Hobbes remite en este punto a un Estado con poder coercitivo y en el que las nociones de bueno/malo, justo/injusto dejan de ser dependientes de los deseos particulares y dependen ya de las leyes y el poder común – el *Leviatán*, que posee la fuerza de la espada y a quien le es delegado el derecho a todo. Es el miedo a las consecuencias derivadas de la desobediencia, por tanto, lo

¹³⁰ “Es un precepto o regla general de la razón el que cada hombre debe procurar la paz hasta donde tenga esperanza de lograrla; y, cuando no puede conseguirla, entonces puede buscar y usar todas las ventajas y ayudas de la guerra. (...) De esta ley fundamental de la naturaleza que manda a los hombres empeñarse en conseguir la paz, se deriva esta segunda ley: que un hombre debe estar deseoso, cuando los otros lo están también, y a fin de conseguir la paz y la defensa personal hasta donde le parezca necesario, de no hacer uso de su derecho a todo, y de contentarse con tanta libertad en su relación con los otros hombres, como la que él permitiría a los otros en su trato con él.” (Hobbes: 2002, p. 120).

¹³¹ Como veremos más adelante, Phillips coincide en acentuar el carácter voluntario del acuerdo como condición necesaria para la creación de obligaciones morales. Hobbes señala que alcanzar un acuerdo es siempre un acto de voluntad, el paso último en el proceso de deliberación (Hobbes: 2002, p. 126). Sin embargo, admite como válidos los convenios motivados por el miedo y afirma, por lo tanto, que éstos generan obligación – algo que, como será apuntado, es rechazado por Phillips.

¹³² En este punto, conviene señalar, de nuevo, la interpretación que Hampton hace de la propuesta hobbesiana. Frente a lo defendido por la mayoría de los intérpretes, esta autora mantiene que es en el autointerés (y sólo en él) en el que Hobbes se apoya, que éste es suficiente para conducir al hombre hacia la paz y motivar al cumplimiento (ver Hampton: 1988, p. 85).

que asegura el cumplimiento¹³³. Con la idea del contrato social, Hobbes deja definido lo bueno (la paz) y lo justo (el cumplimiento de lo pactado) e identifica lo racional con la moralidad¹³⁴.

Con Hobbes, como se ha visto, los conceptos morales adquieren un nuevo significado y la razón pasa a ejercer un papel meramente instrumental consistente en decidir, dados ciertos fines, deseos o intereses, cuál es el mejor medio para alcanzarlos. Esto parecía abocar a una ética heterónoma o a una forma de relativismo moral. Sin embargo, tales derivaciones resultaban inaceptables desde la perspectiva kantiana. Kant creía en la existencia de una conciencia moral en el hombre y pensaba que la tarea de la filosofía era clarificar en qué consiste la vida moral. Una de las claves de su ética está en la afirmación de que la razón pura puede ser, por sí misma, práctica, es decir, que puede determinar a la voluntad independientemente de la experiencia, las inclinaciones o los deseos. La razón le proporciona al hombre una ley práctica (el imperativo de la moralidad) que determina a la voluntad absoluta e incondicionalmente sin referir a nada distinto de ella misma. Frente a una razón práctica heterónoma, al servicio de las inclinaciones o esclava de las pasiones (como afirmaba Hume); una razón práctica libre¹³⁵ que se da a sí misma sus fines.

El establecimiento del imperativo categórico como imperativo para la moralidad es considerado el único modo de encontrar una justificación y una base firme para la moralidad tras el subjetivismo de Hobbes y el emotivismo de Hume. Kant construye una ética formal – en tanto que es la forma de la ley (su universalidad) la que permite descubrir su contenido – en la

¹³³ “De este modo se genera ese gran Leviatán (...) ese dios mortal a quien debemos (...) nuestra paz y seguridad. Pues gracias a esta autoridad que le es dada por cada hombre que forma parte del Estado, como llega a poseer y a ejercer tanto poder y tanta fuerza; y por el miedo que ese poder y esa fuerza producen, puede hacer que las voluntades de todos se dirijan a lograr la paz interna y la ayuda mutua contra los enemigos de fuera. Y es en él en quien radica la esencia del Estado, al que podríamos definir así: una persona de cuyos actos, por mutuo acuerdo entre la multitud, cada componente de ésta se hace responsable, a fin de que dicha persona pueda utilizar los medios y la fuerza particular de cada uno como mejor le parezca, para lograr la paz y la seguridad de todos” (Hobbes: 2002, p. 157)

¹³⁴ La idea del contrato, tal y como es concebida por Hobbes, no está exenta de problemas. Él mismo aborda una de las objeciones al mismo, conocida como el “problema del insensato” (*the Foole*), que cuestiona la identificación de la justicia con la racionalidad: si el miedo al castigo desaparece porque el incumplidor sabe que su falta no va a ser detectada, afirma el insensato, ser injusto puede ser lo racional, pues puede aportar mayores beneficios. La respuesta de Hobbes se basa en que, en realidad, el incumplidor no puede estar seguro de que no va a ser detectado, lo cual significaría su auto-destrucción, pues será expulsado de la sociedad y dejará de tener acceso a sus beneficios. Además, no parece racional basar las propias acciones en el supuesto de que los demás no se van a dar cuenta de ellas. Esto no significa, sin embargo, que para Hobbes sea siempre racional cumplir el contrato: la condición previa necesaria es la reciprocidad: que los demás hayan aceptado cumplirlo también (ver Hobbes: 2002, p. 132ss. Para una discusión sobre el argumento de *el Insensato*, ver: Gauthier: 2000, p. 215ss).

¹³⁵ Como se ve, otra diferencia con Hobbes es que Kant entiende la libertad en un sentido positivo, como autodeterminación o autonomía. Ser libre es ser capaz de darse a sí mismo las reglas de actuación independientemente de los propios intereses, circunstancias, necesidades o gustos, es decir, ser autónomo, pues la regla de conducta no viene impuesta desde fuera, de determinaciones empíricas o inclinaciones.

que el imperativo “obra sólo según la máxima a través de la cual puedas querer al mismo tiempo que se convierta en una ley universal” (Kant: 1996, p. 173) es el criterio para descubrir la materia de la ética. Todo hombre, en tanto que ser racional, tiene conciencia moral y tiene el conocimiento necesario para saber qué debe hacer para actuar moralmente. Siendo así, los casos de incumplimiento de la ley moral no son casos de desconocimiento, sino de debilidad de la voluntad¹³⁶. Incluso *el peor de los malvados* desea obrar por deber, pues todo hombre quiere ser libre y evitar convertirse en siervo de sus inclinaciones¹³⁷.

En el desarrollo de esta concepción de la ética, Kant se enfrenta a una dificultad teórica. Si bien la ley moral manda realizar y promover el sumo bien (el objeto de la razón pura práctica) y en eso consiste la virtud, la unión de ésta y la felicidad resulta problemática. Tratar de unir la felicidad a la virtud da lugar a una antinomia, en la medida en que ninguna de las dos puede ser causa de la otra¹³⁸. Sin embargo, no hallar una conexión entre ambas convertiría a la moralidad en una ilusión, una ley que ordena un bien imposible de realizar. La respuesta que ofrece Kant supone la ruptura con el esquema que había mantenido en la *Crítica de la razón pura*, donde había afirmado que el uso ilegítimo de la razón especulativa se produce cuando ésta pretende conocer más allá de la experiencia posible. Ahora, por el contrario, el uso ilegítimo se produce cuando tratamos de unir la virtud y la felicidad recurriendo a la experiencia, pues dicha unión no se da en el mundo sensible. Efectivamente, en este mundo la virtud no es causa de la felicidad, pero sí lo es en el mundo inteligible o *nouménico*. La conexión entre ambos órdenes es una conexión mediada “a través de un autor inteligible de la naturaleza” (Kant: 2000, p. 227). El que cumple estrictamente la ley moral se merece ser feliz y va a participar, efectivamente, de la felicidad porque ésta está unida a la virtud por medio de

¹³⁶ Es más, cuando alguien incumple la ley moral, afirma Kant, no sólo no lo hace por desconocimiento de la misma, sino que lo hace, precisamente, porque la conoce y sabe que los demás también lo hacen. Así, por ejemplo, el que hace una falsa promesa no lo hace por ignorancia o porque quiera que tal cosa se convierta en una ley universal, sino porque sabe que cumplir las promesas ha de ser una ley universal y quiere que lo sea para, al convertirse él en una excepción, sacar beneficio de ello (Kant: 1996).

¹³⁷ “No hay nadie, ni siquiera el peor malvado, que, con sólo que esté por lo demás acostumbrado a usar la razón, no desee, si se le presentan ejemplos de honestidad en los propósitos, de la constancia en el seguimiento de buenas máximas, de la compasión y de la benevolencia universal (y ligadas además a grandes sacrificios de ventajas y comodidad), ser también él así. Pero no puede llevar a cabo eso en sí fácilmente, sólo a causa de sus inclinaciones y apetitos, y, sin embargo, a la vez desea verse libre de esas inclinaciones, enfadosas para él mismo” (Kant: 1996, p. 239)

¹³⁸ Para Kant, dicha unión no puede ser una unión analítica y presente en el mundo sensible, pues son dos realidades heterogéneas que brotan de principios distintos. Sin embargo, es al intentar determinar esta síntesis a priori cuando surge la antinomia, pues: (A) o la causa de las máximas de la virtud es el anhelo de felicidad, lo cual es *absolutamente imposible* (pues las máximas que ponen como fundamento de determinación de la voluntad al deseo de la felicidad no son morales y no pueden, por lo tanto, fundamentar ninguna virtud); o (B) son las máximas de la virtud las que causan la felicidad, lo cual es *también imposible*, pues, en este mundo, es la ley natural la que enlaza causas y efectos, y no la intención moral de la voluntad (Kant: 2000).

un autor sabio y bueno de la naturaleza, es decir, de Dios. De este modo, Kant creyó que la única alternativa al relativismo subjetivo dependía de concebir la razón pura como práctica (o, lo que es lo mismo, defender la existencia de una voluntad pura) y depositar una fe racional en la bondad del ser supremo. Así, aunque no existe certeza empírica de que virtud y felicidad se unifiquen en la vida práctica, cabe la certeza racional, pues el mundo moral no podría ser pensado de otra manera. El objetivo de ofrecer una justificación racional de la moralidad se mantuvo después de Kant. Sin embargo, su recurso al imperativo categórico y a ese autor inteligible último fue puesto en tela de juicio, especialmente, por la filosofía moral contemporánea.

A la vez que se mantiene la necesidad de reconciliar racionalidad y moralidad, se reclama un nuevo proyecto que supere las dificultades a las que se enfrenta la teoría moral kantiana. Al considerar que los supuestos metafísicos en los que ésta se asienta no son aceptables, son dos las alternativas que surgen para ofrecer una respuesta: o bien el trascendentalismo kantiano es redefinido a través de la idea del consenso universal ideal (basado en la razón comunicativa de Apel y Habermas), o bien se remite al modelo del acuerdo o contrato social (tal y como hacen Rawls o Gauthier)¹³⁹. Ambas vías se han propuesto como fundamento de una ética empresarial. Sin embargo, se argumentará abajo que la segunda vía parece más prometedora, en la medida en que, como veremos, su aparato conceptual y los supuestos de los que parte resultan menos extraños a la lógica económica.

b) Gauthier: la interpretación de Kant y la maximización restringida.

La propuesta de Gauthier es, sin duda, una de las respuestas contemporáneas a la teoría moral kantiana más destacada. Es abordada aquí con cierto detalle para mostrar un tipo particular de contractualismo que, asumiendo en cierta medida los tres grandes ejemplos modernos (es decir, a Hume, Hobbes y Kant), ofrece una re-interpretación de los mismos en términos (casi) puramente económicos mediante la teoría de juegos y de la utilidad. En este

¹³⁹ El *giro lingüístico* representado en ética por Apel (1985) y Habermas (1985) busca, precisamente, reconducir la doctrina kantiana de modo que supere las principales críticas a las que se enfrenta, encabezadas por su visión solipsista de la razón. Para comprendernos (y estar en el mundo) no nos basta nuestra razón individual, sino que necesitamos partir de un acuerdo con los otros sobre cómo es el mundo y qué es correcto hacer. Y, para que éste sea posible, necesitamos como condición previa el lenguaje, pues es a través de él como elaboramos nuestras argumentaciones y exponemos nuestras razones a los participantes del acuerdo. Así, Habermas lleva a cabo una re-formulación del imperativo categórico (al que denomina “postulado ético-discursivo D”) que establece como criterio de validez para las normas morales, no el que un individuo pueda quererla sin contradicción como ley, sino el que todas las personas a las que afectan acuerden aceptarla como válida. Por su parte, Rawls desarrolla una propuesta contractualista basada en un constructivismo kantiano, es decir, en la idea de que la corrección de las normas morales depende del procedimiento mediante el que han sido construidas y en el que está implícita una concepción kantiana de la persona y de su relación con la sociedad (Rawls: 1986).

sentido, se presenta como un modelo de excepción para conectar con la economía. Un objetivo principal de su trabajo es mostrar que es posible justificar la moralidad de un modo diferente al planteado por Kant, que resulta más plausible y que, además, sigue el esquema empleado en la *Crítica de la razón pura*. Su reinterpretación de Kant, que parte de la posibilidad de establecer un paralelismo entre la razón teórica y la práctica, le lleva a rechazar determinadas tesis de la filosofía moral kantiana, así como a obtener conclusiones diferentes a partir de aquéllas que sí son mantenidas. Su propuesta, según advierte el propio Gauthier, tiene consecuencias de dos tipos (Gauthier: 1985, p. 111):

- Consecuencias metafísicas: no es necesario recurrir a la inmortalidad ni a Dios para justificar la moralidad, sino sólo a la razón individual y al análisis de la interacción social.

- Consecuencias éticas: no es necesario remitir a un imperativo categórico para establecer la ley moral. El imperativo de la moralidad es un imperativo asertórico que expresa la necesidad racional de la ley moral para el hombre condicionada a su fin propio, a saber, la felicidad¹⁴⁰.

Gauthier le da a la razón práctica un papel diferente y que puede entenderse paralelamente al establecido por Kant para la razón especulativa. Como punto de partida, observa que la felicidad constituye un anhelo en todo individuo y que condiciona necesariamente nuestra experiencia. Manteniendo la idea moderna de que es la felicidad la que nos conduce a la moralidad – y no es, como defendían los clásicos, la virtud la que nos dice qué es la felicidad – Gauthier plantea que ésta puede ser la base de una ley práctica. Siguiendo a Hobbes, defiende que la felicidad no es un objeto ya dado, sino que la componen los diferentes deseos particulares, que han de ser unificados para construir un fin concreto. Esa será la tarea que da a la razón ese papel práctico que Kant no vio y que permite establecer el paralelismo apuntado: del mismo modo que el conocimiento es posible por la unión de las múltiples intuiciones en los conceptos puros del entendimiento, la acción (también la moral) será posible gracias a la unión de la multiplicidad de deseos (que constituyen la felicidad) en los *conceptos puros de la voluntad* (Gauthier: 1985, p. 115).

¿Cuáles son esos conceptos puros? Gauthier responderá que, dado que toda acción implica elegir entre alternativas diferentes y que, para que la elección sea posible, los deseos

¹⁴⁰ Esto no significa que la ley práctica basada en la felicidad sea, sin más, la ley moral. Gauthier, como Kant, rechaza tanto el egoísmo – para el que la ley se basa en la felicidad individual – por llevar al conflicto, como el utilitarismo – donde la ley está basada en la felicidad universal – por imposible. El término “asertórico” no se corresponde exactamente con el significado que le da Kant al clasificar los imperativos hipotéticos. Que el imperativo de la moralidad sea asertórico significa aquí que está relacionado con la felicidad, pero no de un modo directo ni tampoco instrumental, sino de manera “pragmática” (un término que Gauthier emplea en sus últimos escritos y que, en cualquier caso, queda menos desarrollado en su filosofía).

del actor han de ser unificados de modo que determinen una alternativa única – es decir, ha de establecerse un orden preferencial entre ellos – son los conceptos de la teoría de la elección racional¹⁴¹ los que corresponden a esos conceptos puros de la voluntad¹⁴² (Gauthier: 1985, p. 116). La voluntad unifica los múltiples deseos para determinar una acción única que conduce a la felicidad. Ésta puede no ser totalmente alcanzable, pero la elección a partir de ella permite maximizar la satisfacción del agente. Esto puede constituir esa ley práctica basada en la felicidad cuya posibilidad rechazaba Kant. Ahora bien, dicha ley no es todavía la ley moral. La moralidad, si bien ha de estar relacionada con la felicidad, no consiste en su mera persecución, sino en una restricción *justificada* de nuestras acciones y elecciones. La filosofía moral de Gauthier mantiene dos rasgos del planteamiento kantiano: en primer lugar, defiende el vínculo entre la moralidad y la racionalidad, lo que se refleja en la defensa de que la base de la obligación moral ha de ser buscada en conceptos puros de la razón práctica. En segundo lugar, considera que la felicidad no puede ser la base directa de la motivación moral, sino que el vínculo entre la ley moral y la razón práctica ha de estar basado en la actividad sintética de la misma. Dicha ley, no obstante, no puede ser el simple principio maximizador, sino que ha de servir para constreñir nuestra persecución de la felicidad.

El análisis racional de la estructura lógica de la interacción social es una de las herramientas clave en la justificación de la moralidad. Dicho examen permite determinar (i) por qué el intento de cada persona de maximizar su propia satisfacción genera conflicto y (ii) cómo este intento puede ser frenado apelando exclusivamente al objetivo maximizador de cada persona¹⁴³ (Gauthier: 1985, p. 119). De este modo, es un mismo modelo de racionalidad el que permite explicar, tanto el conflicto que surge en la persecución individual de la felicidad, como la solución al mismo. Dicho modelo forma parte de la Teoría de la Elección Racional¹⁴⁴. Pero vayamos por partes:

La primera cuestión es: ¿por qué surge el conflicto cuando los individuos tratan de maximizar su satisfacción? Los conceptos de equilibrio y de resultado óptimo¹⁴⁵, propios de la teoría de juegos, son clave para ofrecer una respuesta. En un juego, dos estrategias están en

¹⁴¹ El Apéndice incluido en este trabajo ha sido elaborado con el objetivo de aclarar los términos de la teoría de la elección racional manejados en este capítulo sin romper el hilo argumental del mismo.

¹⁴² En el original: *'The familiar ideas of the theory of rational choice correspond to the pure concepts of the will'*. La traducción es mía.

¹⁴³ En el original: *'(1) Why the attempt by each person to maximize her own satisfaction engenders conflict and (2) How this attempt might be curbed without appealing to anything other than each person's maximizing aim'*. La traducción es mía.

¹⁴⁴ Al proponer un modelo basado en la teoría de la elección racional, Gauthier no está sino reformulando en dichos términos el esquema argumentativo de Hobbes. De hecho, el propio Gauthier considera que este autor representa el verdadero antecedente de su teoría moral, a cuyo aparato conceptual se le ha añadido "el rigor de la elección racional" (Gauthier: 2000, p. 25-26).

¹⁴⁵ Ver Apéndice, p. vi.

equilibrio cuando cada una es la mejor respuesta a la otra, de modo que no hay razón para cambiarla. Por su parte, un resultado es óptimo cuando es el mejor que se podría haber obtenido, dado el obtenido por el otro jugador; de modo que no es posible mejorarlo sin que, con ello, empeore el del otro. Para maximizar la felicidad es preciso que se den ambas situaciones – la de equilibrio y la de optimalidad – y va a ser este requisito, precisamente, el que nos permita aclarar por qué una ley práctica basada en ella llevaría al conflicto. En concreto, éste se origina porque una ley que prescriba la mejor respuesta para cada individuo puede llevar a un resultado que no sea óptimo, es decir, que las condiciones de equilibrio y de optimalidad pueden no ser compatibles. El mejor ejemplo de ello lo tenemos en un juego clásico: el Dilema del Prisionero (DP)¹⁴⁶. En este juego, el punto de equilibrio (en el que ambos defraudan y obtienen las ganancias (1,1)) no coincide con el resultado óptimo (en el que ambos cooperan y obtienen las ganancias (3,3)).

Como ya afirmó Kant, el conflicto surge tanto con una ley que prescriba la persecución de la felicidad individual, como con una que inste a perseguir la felicidad universal. En el primer caso, el problema aparece cuando el resultado óptimo no está en equilibrio; en el segundo, cuando el equilibrio corresponde a un resultado no óptimo. El análisis de Gauthier nos permite ver que lo primero ocurre, precisamente, cuando ocurre lo segundo. La solución, no obstante, no pasa ya por otorgarle a la razón práctica un papel que exceda los límites de la sensibilidad, sino que está en el propio propósito maximizador. El análisis de esta cuestión conduce al segundo punto mencionado arriba: el intento de cada persona de maximizar su satisfacción puede ser frenado apelando sólo a su objetivo maximizador.

En su artículo ‘Why Contractarianism?’¹⁴⁷ (“¿Por qué contractualismo?”), Gauthier pretende rescatar a la moralidad de su crisis de fundamentación situándola en el marco de la justificación deliberativa. Mediante dicho proceso, el individuo se representa sus propias creencias y deseos con el objetivo de actuar según éstos. En caso de conflicto, es la ordenación según un principio maximizador lo que le permite decidir un curso de acción concreto. La moralidad consistirá en restringir esa elección maximizadora y hacerlo recurriendo a la racionalidad. Para ello, el primer paso será mostrar que el principio de maximización de la utilidad esperada (una ley práctica basada en la felicidad) lleva, en muchas situaciones, a un resultado desventajoso para todos los agentes, en comparación con alguna alternativa en la que podrían estar mejor. De nuevo, el ejemplo lo tenemos en el Dilema del Prisionero.

¹⁴⁶ Para una descripción detallada del mismo, ver: Apéndice, p. ix.

¹⁴⁷ Según señala el propio Gauthier, dicho trabajo fue presentado por primera vez en un seminario sobre teoría moral contractualista en la Western Ontario University en 1987. Mientras que la traducción al castellano aquí manejada apareció en *Doxa* en 1989, la versión original aparece en un trabajo editado por Peter Vallentyne en 1991.

Teniendo esto en cuenta, Gauthier busca una explicación de la razón práctica que cumpla determinados requisitos: en primer lugar, es preciso hallar un principio que, adecuadamente generalizado, lleve a un resultado óptimo. Un principio que permita que, aquel que lo siga, obtenga una ganancia mayor de la que habría obtenido si se hubiera satisfecho la condición de equilibrio. Y, en segundo lugar, es preciso que la racionalidad sea descrita, no como directamente maximizadora, sino como maximizadora restringida.

El agente perfectamente racional no es, desde esta perspectiva, el que elige siempre lo que conduce de manera directa a la maximización de las preferencias, sino el que la restringe en aquellas situaciones en las que saldrá beneficiado de ello. En ciertas circunstancias, como hemos visto, la maximización exige elegir el resultado óptimo aunque éste no esté en equilibrio. Si la racionalidad fuera únicamente directa, sin embargo, la elección del resultado óptimo en tales casos sería irracional. Lo que distingue al maximizador directo del restringido es que, mientras que el primero se fija sólo en las *estrategias* de aquellos con quienes interacciona, el segundo observa las *utilidades* de los demás jugadores (Gauthier: 2000, p. 225). Esto le permite percatarse de que, en ocasiones, resulta ventajoso ignorar la estrategia individual que podría darle la mayor utilidad y elegir (siempre que tenga razones para creer que los demás jugadores también adoptarán una actitud restringida) la estrategia conjunta que ofrece el resultado óptimo. Por lo tanto, la racionalidad maximizadora ha de poder ser restringida.

Para que la estrategia maximizadora restringida sea racional es necesario, como se ha dicho, que el agente no sea el único en seguirla. La *reciprocidad* es un componente esencial y el hecho de que el agente pueda esperar de los demás participantes en la interacción una actitud similar a la propia condiciona de manera necesaria su respuesta. En este sentido, no sería racional cooperar en un Dilema del Prisionero (ni siquiera en uno iterativo) cuando se está seguro de que el otro no lo hará, como no lo es tampoco ser la única persona honesta en un mundo de mentirosos o la única generosa en un mundo de egoístas. Esta condición, siguiendo a Binmore (2005), no supone un elemento extraño al agente ni, por lo tanto, precisa ser justificado externamente. La reciprocidad, afirma, es un componente un componente empírico, una disposición biológica y cultural.

De este modo, llega Gauthier a una concepción de la razón práctica que es, como se pretendía, independiente de la moralidad pero que permite derivarla de ella. Con ello, mantiene ciertos elementos del planteamiento kantiano, pero ofreciendo una justificación de la moralidad que evita recurrir a una facultad humana capaz de ir más allá de la experiencia y sin salir del esquema y los límites que Kant establece en la primera *Crítica*. El imperativo categórico es sustituido por un imperativo asertórico que impone la cooperación como

máxima para nuestras acciones; al mismo tiempo que el uso práctico de la razón deja de estar basado en un ideal de la racionalidad pura práctica y pasa a cumplir una función paralela a la de la razón en su uso teórico, lo que permite ofrecer una visión más unificada de la misma.

c) Conclusión: de la justificación de la moralidad a la moralidad como contrato.

El propósito último del breve recorrido aquí presentado no era sino mostrar el origen de la corriente filosófica que será el eje teórico de este capítulo. En concreto, las referencias a Hobbes y a Kant permiten abordar con mayor precisión el contractualismo contemporáneo, cuyo principal referente (junto al ya mencionado Gauthier) es, sin duda, John Rawls. A la vez que se ha tratado de mostrar que el problema de la justificación de la moralidad estaba ya presente entre los pensadores clásicos, se ha querido llamar la atención sobre la evolución que, dentro ese marco, ha experimentado la reflexión en torno a la relación entre la moralidad (o la virtud) y el interés (o la felicidad). Una vez que, en la Modernidad, se rompe la identidad entre la virtud y la (auténtica) felicidad defendida por el pensamiento clásico, se plantea el problema de cómo unirlos admitiendo que la primera no define a la segunda y que el concepto o el objeto de la felicidad pueden variar de un hombre a otro. Como vimos, Hobbes consideró que el único modo de salir del estado de guerra al que conduce la persecución individual de la felicidad es mediante un pacto de cooperación mutua que imponga ciertas restricciones, es decir, a través de la moralidad. Respetar el acuerdo (siempre que los demás también lo hagan) y, por lo tanto, ser morales, responde al propio interés y no es tanto lo que define a la felicidad como aquello que garantiza que sea posible conseguirla. La razón es, desde esta perspectiva, un instrumento para lograr los fines elegidos por cada individuo. Sin embargo, la visión instrumental de la racionalidad y la concepción heterónoma de la moralidad, dependiente de concepciones particulares de la felicidad, es inaceptable desde la perspectiva racionalista ilustrada kantiana. La moralidad no tiene que ver con acuerdos fácticos o convenciones sociales, sino que es un hecho de la naturaleza humana y depende, por lo tanto, no de leyes externas al hombre, sino de los imperativos de la propia razón. La justificación de la moralidad es puramente racional, desvinculada de los sentimientos, las pasiones o la experiencia humanas. La vuelta a la idea del contrato entre agentes como base de la moralidad pretende mantener esa conexión entre la moralidad y la racionalidad sin tener que recurrir al apriorismo kantiano y reconociendo el papel que juegan los deseos, las preferencias y los intereses en la toma de decisiones. Las propuestas contractualistas contemporáneas se caracterizan por la búsqueda de una justificación racional de la moralidad a través de la idea de un contrato (hipotético) entre personas racionales y libres que buscan obtener beneficios de la cooperación mutua. Una diferencia fundamental frente a las teorías clásicas del contrato social

será que, a diferencia de aquéllas, no buscan sólo una justificación de la obligación política, sino también de las obligaciones personales que aquéllas daban por supuestas (Kymlicka, W.: 2007). Veamos, pues, en qué consisten tales propuestas.

1.2. La corriente contractualista contemporánea.

En términos generales, la tradición contractualista se basa en dos ideas conectadas entre sí:

(i) Las demandas de la moralidad pueden entenderse como derivadas de acuerdos hipotéticos que alcanzan los individuos para regular la interacción social.

(ii) Tales demandas son obligatorias, precisamente, porque han sido acordadas o, al menos, lo serían en las circunstancias apropiadas (y no, entonces, porque exista un dato moral previo o algunos principios y valores objetivos).

Sin embargo, tanto el contenido específico como la fuerza normativa de tal acuerdo varían en las diferentes versiones del contractualismo. Para las teorías de inspiración hobbesiana, es la perspectiva (individual) del beneficio mutuo la que permite el acuerdo y genera la moralidad. Esta es la principal diferencia respecto al contractualismo kantiano, que defiende que la base del contrato social es el presupuesto del igual estatus moral de todos los individuos (lo que convierte a los intereses individuales en un objeto de interés imparcial)¹⁴⁸. En este esquema, Gauthier – que representa un contractualismo *moral* – desarrolla una teoría del beneficio mutuo que recoge elementos fundamentales de la propuesta de Hobbes. Por su parte, Rawls – cuya teoría representa un contractualismo *político*¹⁴⁹ – es “*el exponente más conocido del contractualismo kantiano*” (Kymlicka: 2007, p. 274) y se basa en la idea de la

¹⁴⁸ La literatura anglosajona distingue entre ‘*contractarianism*’ y ‘*contractualism*’. El primer término hace referencia a la corriente contractualista, aquí denominada hobbesiana, que acepta supuestos próximos a los defendidos por la economía moderna (tales como el individualismo metodológico, la racionalidad y la maximización individual del bienestar). El término ‘*contractualism*’, por su parte, hace referencia a la corriente contractualista que asume la tradición kantiana y supone que son las razones, más que las preferencias, las que han de proporcionar la base sobre las que han de ser evaluadas las normas mutuamente aceptables en las asociaciones humanas. Dicha nomenclatura fue introducida por Thomas M. Scanlon, quien la emplea para distinguir entre propuestas como la suya propia o la de Rawls frente a otras como las de Gauthier (ver: Scanlon: 1982; 1998).

¹⁴⁹ El contractualismo *moral* defiende que es la propia teoría contractual la que justifica tanto las estructuras sociales y políticas como las restricciones y disposiciones personales que constituyen la moralidad. El contractualismo *político*, en cambio, parte de un dato moral previo y niega que el contrato tenga, por sí mismo, alguna consecuencia moral. La tradición del contrato social moderna es, principalmente, una teoría política. En ella, el recurso al contrato como fundamento para la moralidad aparece sólo indirectamente y sólo en ciertos casos (como puede ser el de Hobbes, si es interpretado de manera no demasiado literal).

imparcialidad.¹⁵⁰ El objetivo de los siguientes párrafos es precisar ambas corrientes, pues ambas están en la base del desarrollo de la perspectiva contractualista en ética empresarial. Con ello, se pretende clarificar ésta y, a su vez, apoyar aquí la tesis de que resulta especialmente adecuada dentro de tal disciplina y merece, por ello, una mayor atención. Y es que, como afirmara Thomas Dunfee:

“La teoría del contrato social ha jugado un papel sorprendentemente limitado en el campo de la ética empresarial hasta hoy. Lo limitado del papel es sorprendente porque el foco de la teoría en los acuerdos implícitos entre grupos de personas parece altamente consistente con la naturaleza básica de la empresa. La teoría del contrato social se funda sobre la tendencia humana natural a organizarse en grupos con valores y objetivos compartidos. En pocas dimensiones de la vida esta tendencia es más común o importante que en la empresa moderna”¹⁵¹ (Dunfee: 1991, p. 26).

a) La teoría de la justicia de John Rawls: una visión kantiana del contrato social.

Las principales propuestas contractualistas en ética empresarial reflejan una clara inspiración en la teoría de Rawls y toman, como punto de partida, elementos clave de la misma. Tanto el procedimiento por el que es alcanzado el acuerdo, como los supuestos en los que éste se basa, son tomados como modelo para el desarrollo de las mismas o, al menos, como punto del que partir críticamente. Junto a ello, además, el rol que desempeña la justicia como virtud fundamental de las instituciones da respaldo a la tesis que pretende defenderse en este trabajo. En este sentido, la referencia al contractualismo rawlsiano resulta aquí imprescindible. Como tratará de mostrarse en este epígrafe, ciertos elementos de su propuesta son clave para la elaboración del contrato social de la empresa. Por un lado, permite mostrar por qué éste es un buen modelo filosófico de fundamentación de la ética de las

¹⁵⁰ La tercera línea de pensamiento, que retoma el planteamiento de Locke y que no es abordada en este trabajo, estaría representada por la teoría política de Robert Nozick. Supone que los individuos son titulares de una serie de derechos naturales que funcionan como límites morales a la acción. Tales derechos son naturales en el sentido de que su validez es independiente de cualquier convención y porque representan un criterio desde el que juzgar las instituciones y las política (ver: Nozick: 1986). El resultado es la justificación de un Estado mínimo al estilo de la teoría liberal clásica defendida por Locke.

¹⁵¹ En el original: *‘Social contract theory has played a surprisingly limited role in the field of business ethics to date. The limited role is surprising because the theory’s focus on insights to be drawn from implied agreements among and between groups of people seems highly consistent with the basic nature of business enterprise. Social contract theory is founded upon the natural human tendency to organize into groups with shared values and goals. In few dimensions of life is this propensity more common or important than in modern business’*. La traducción es mía.

organizaciones y, por otro, es una propuesta que funciona, propiamente, como ejemplo de teoría de ética empresarial. Serán, al menos, cinco los elementos aquí destacados:

- La analogía que puede establecerse entre su concepción de la sociedad – como una asociación plural, basada en la cooperación y el beneficio mutuo – y las organizaciones empresariales.

- La idea de la justicia como imparcialidad, cuya influencia es notable tanto en la filosofía política contemporánea como (aquí más destacadamente) en el desarrollo de las propuestas contractualistas en ética empresarial. Y, junto a ésta, la noción de velo de ignorancia como mecanismo para garantizar la imparcialidad de los principios de justicia acordados.

- La defensa del contrato social como procedimiento por el que los agentes decidirían los principios por los que será regulada su sociedad y las instituciones que la componen. Este modelo es especialmente adecuado en el contexto empresarial.

- Las condiciones objetivas y subjetivas que hacen posible (y necesaria) la justicia (las primeras de las cuales remiten a lo que Hume denominó “circunstancias de la justicia”).

- La concepción del individuo que respalda la propuesta de Rawls, así como la conclusión a la que llega, pues permite establecer un punto de escisión claro entre las propuestas de inspiración kantianas y las propuestas inspiradas en Hobbes.

Una empresa puede ser correctamente descrita como una organización cuyos miembros son plurales en sus valores y creencias, así como desiguales en su posición. Siendo así, lo que se pregunta una teoría de ética empresarial es cómo lograr una organización que, asumiendo este hecho, sea moralmente legítima. En este punto, la analogía con la propuesta rawlsiana es evidente. Con su teoría de la justicia, Rawls pretende aclarar cómo es posible una sociedad plural – es decir, una sociedad de ciudadanos diferentes tanto en sus doctrinas morales, religiosas y filosóficas como en sus bienes económicos y sociales – que, a pesar de esas diferencias, sea armoniosa y justa. Dadas las diferentes concepciones del bien posibles, es necesario determinar un criterio (que Rawls concreta a través de sus dos principios de justicia) que permita ponerles límite y determinar cuáles son admisibles.

Dicho criterio regula la estructura básica de la sociedad, así como de las instituciones¹⁵² que la componen, para dar lugar a una *sociedad bien ordenada*. Una sociedad tal, en la que los individuos encuentran las condiciones para promover su concepción particular del bien, es una sociedad regulada por una concepción pública de la justicia. Esto es, “*una sociedad en la que: (i) todo el mundo acepta, y sabe que los demás aceptan, los mismos principios (la misma*

¹⁵² Una institución es un “*sistema público de reglas que definen cargos y posiciones con sus derechos y deberes, poderes e inmunidades, etc. Estas reglas especifican ciertas formas de acción como permisibles, otras como prohibidas; y establecen ciertas sanciones y garantías para cuando ocurren violaciones a las reglas*” (Rawls: 2010, p. 62).

concepción) de justicia. Y (ii) las instituciones sociales básicas satisfacen, generalmente, esos principios y se sabe, generalmente, que lo hacen” (Rawls: 1986, p. 103). Para ello, es necesario que sus miembros lleguen a una concepción de la justicia que, siendo independiente de las doctrinas que los dividen, permita que todas (si son razonables) cohabiten en el entramado social. Del mismo modo, las organizaciones empresariales precisan un criterio en el que tengan cabida una pluralidad de valores (especialmente, si tenemos en cuenta el contexto multinacional en el que operan muchas de ellas).

Para establecer el criterio por el que ha de ser regulada la estructura básica de una sociedad así concebida, Rawls remite al acuerdo que alcanzarían los individuos implicados a través de un *contrato social*. Las condiciones iniciales garantizan la equidad del resultado y, por ello, la concepción de la justicia obtenida es denominada *justicia como imparcialidad*¹⁵³ (Rawls: 2010, p. 24). El “estado de naturaleza” al que aludían las teorías clásicas es descrito aquí como una posición original que representa una situación puramente hipotética¹⁵⁴. Rawls sitúa a los participantes en el acuerdo tras un *velo de ignorancia*: supone que nadie sabe cuál será su posición social, qué talentos naturales poseerá, cuál será la concepción del bien que defienda o qué planes de vida tendrá. Sí disponen, sin embargo, de ciertos conocimientos sobre hechos generales de la sociedad y sobre su organización, así como sobre cuestiones políticas, económicas y de psicología básicas¹⁵⁵ (Rawls: p. 135-136). En tales condiciones, los individuos han de deliberar acerca de cuáles son los mejores principios de justicia social. Al hacerlo, no obedecen a ningún tipo de motivación moral, sino que se orientan por máximas prudenciales, tratando cada parte de procurarse para sí misma lo más que puede. El modelo de contrato social así entendido resulta muy adecuado para el desarrollo de la ética empresarial. De hecho, los principales académicos se sirven, como veremos, de una idea análoga a ésta: es posible determinar cómo debería ser una empresa imaginando los términos que sus miembros

¹⁵³ Brian Barry considera que son dos las concepciones de la justicia social principales: la justicia como imparcialidad y la justicia entendida como ventaja mutua. La propuesta de Rawls pertenece indudablemente al primer grupo – como veremos, la posición original está diseñada de modo que se garantice que los principios elegidos no reflejen las posiciones de negociación – pero, afirma, contiene también elementos del segundo. Rawls describe a la sociedad como esfuerzo cooperativo mutuamente beneficioso y considera que el resultado es una sociedad en la que se dan las *circunstancias de la justicia* descritas por Hume y en las que, como será apuntado, la cooperación es tanto posible como necesaria (ver: Barry: 1989).

¹⁵⁴ El hecho de que Rawls insista en el carácter hipotético del procedimiento por el que se obtienen los principios de justicia lo alejarían de la ética discursiva de Habermas, donde la justificación remite a la idea de un consenso racional logrado mediante argumentos válidos en discursos prácticos reales (ver Rodilla, en Rawls: 1986).

¹⁵⁵ Cuando, en la sección próxima, sea abordada la teoría de Donaldson y Dunfee se verá de qué modo adaptan las condiciones del velo de ignorancia a la búsqueda de un acuerdo *global* para las comunidades económicas. Las restricciones al conocimiento particular de los agentes no serán tan fuertes como las descritas por Rawls.

acordarían para ella si estuvieran en una posición original equitativa e imparcial. Un punto importante de desacuerdo entre ellas proviene, no obstante, del modo en son concebidos esos individuos. La concepción de Rawls, válida para una teoría contractualista política, no parece serlo para el contrato social de la empresa que, a diferencia del descrito por él, es de carácter opcional.

Los individuos en la posición original rawlsiana parten de un dato moral previo, pues todas las personas poseen un mismo estatus moral, una personalidad moral expresada en su sentido de la justicia y en su propia concepción del bien. Son caracterizados como personas morales, libres e iguales y que buscan promover sus propios intereses. El hecho de ser *morales* significa que son seres racionales con un sentido de la justicia (Rawls: 2010, p. 25), esto es, capaces de entender, aplicar, y actuar desde los principios de justicia. Ser *libres* supone que no se ven obligados a perseguir unos fines determinados y a mantenerse en ello, sino que pueden fijar y revisar sus objetivos últimos y dan prioridad a la conservación de esta libertad (Rawls: 2010, p. 149). Por último, la idea de la *igualdad* refiere al supuesto de la igualdad moral, que se refleja en el deseo de los individuos de tratarse como fines en sí mismos y nunca como medios (Rawls: 2010, p. 173). Esta igualdad, a su vez, origina un “deber natural” de justicia¹⁵⁶, un deber que no deriva de convenciones o supuestos sobre el beneficio mutuo, sino que se aplica a las personas en cuanto tales (Kymlicka: 1995, p. 274).

Por el modo en que son construidas las organizaciones empresariales, sin embargo, la idea de que los miembros ven a los otros como fines en sí mismos parece más ajena que la que los describe como agentes racionales movidos por un interés particular. En este sentido, dicha consideración sería la conclusión del contrato, más que la premisa de partida, en una teoría ética empresarial. En este punto, el recurso a la idea del contrato permite superar una de las dificultades a las que se enfrentan las propuestas tradicionales basadas en la idea de que los *stakeholders* tienen valor en sí mismos. Desde esta perspectiva no es necesario suponer tal condición, sino que ésta deriva del hecho de que existe entre los individuos algún tipo de contrato o acuerdo. Tampoco se exige que en la empresa nadie trate al otro como un medio y lo haga siempre como un fin en sí mismo; pues, de hecho, la dimensión instrumental está inevitablemente presente en ella (así, los empleados son medios para lograr el fin de la organización y, para éstos, la empresa misma es un instrumento para obtener un sustento, aunque en ningún caso sean sólo eso). En primer lugar, la referencia al acuerdo permite explicar por qué tienen valor los intereses y demandas de los diferentes grupos: la obligación

¹⁵⁶ Binmore describe este “deber natural” como el *instrumento* con el que Rawls evita recurrir a un agente externo que asegure el cumplimiento del acuerdo alcanzado en la posición original (Binmore: 2005, p. 33).

de atenderlos deriva del hecho mismo de que se basan en normas que han sido acordadas y no de la existencia de un dato moral previo ni de un principio objetivo. En segundo lugar, permite dar cuenta de esa dimensión instrumental sin limitar el enfoque a ella: es el acuerdo mismo, de nuevo, el que permite establecer cuándo y en qué medida está justificado tratar al otro como medio, a saber, siempre que se respeten las normas que han sido acordadas para regular esa interacción.

En la deliberación, los individuos son capaces de alcanzar lo que Rawls denomina el *equilibrio reflexivo*¹⁵⁷, es decir, un equilibrio entre los juicios y los principios que cada representante propone y que es fruto de la reflexión (o de un juicio maduro) sobre las distintas concepciones propuestas (Rawls: 2010, p. 33; 56-57). La tesis de Rawls es que, en las condiciones descritas, los participantes en el acuerdo escogerían sus dos principios de la justicia: uno que garantice el reparto igual de derechos y bienes básicos y otro, compuesto por un principio prioritarista y otro igualitarista, que garantice que las desigualdades sociales y económicas sean en beneficio de todos los miembros de la sociedad, especialmente de aquellos menos aventajados:

*“Primer Principio: Cada persona ha de tener un derecho igual al sistema más amplio de libertades básicas, compatible con un sistema similar de libertad para todos (Rawls: 2010, p. 235)*¹⁵⁸.

*Segundo Principio: Las desigualdades sociales y económicas habrán de disponerse de modo tal que sean tanto (A) para el mayor beneficio de los menos aventajados, como (B) ligadas a cargos y posiciones asequibles a todos en condiciones de justa igualdad de oportunidades”*¹⁵⁹ (Rawls: 2010, p. 188)¹⁶⁰

¹⁵⁷ El método del equilibrio reflexivo representa la forma de coherentismo más influyente en la actualidad. La corriente coherentista, opuesta a la fundacionalista, defiende que las creencias sobre las que se construye una teoría sólo pueden justificarse por su relación con otras creencias, sin que algunas de ellas posean un carácter fundacional. El equilibrio reflexivo supone, en este sentido, que hay que partir de un conjunto de creencias ponderadas, formular principios generales que permitan explicarlas y, por último, revisar tanto las creencias como los principios a la luz de ambos para hasta alcanzar un equilibrio (Jamieson: 1994, p. 645).

¹⁵⁸ Se refiere aquí a libertades como la libertad política, la libertad de expresión y de reunión, la libertad de conciencia o la libertad personal. Este principio tiene prioridad sobre el segundo, lo que significa que las libertades básicas no pueden ser violadas alegando, para ello, un mayor beneficio social o económico. En este sentido, es una teoría deontológica (además de una teoría política liberal), en tanto que aquello que es definido como lo correcto (a saber, el respeto de las libertades básicas de todos) es lo que determina qué fines son permisibles (frente a una concepción utilitarista, para la que es el bien lo que determina lo correcto).

¹⁵⁹ El orden de estas dos partes no es tan claro. Mientras que aquí defiende – aunque sólo sea provisionalmente (Rawls: 2010, p. 93) – que estos siguen un orden lexicográfico, en obras posteriores (Rawls: 1986) defiende la prioridad de la segunda parte sobre la primera. De este modo, una vez asegurado un esquema igual de libertades básicas para todos en la estructura básica de la sociedad, las

La distribución de los ingresos y las riquezas no tiene que ser igualitaria, pero sí ha de ser ventajosa para todos (especialmente, para los más desfavorecidos). Esto significa que se preferirá la distribución igual siempre que no exista otra (que será, por lo tanto, desigualitaria) que mejore la situación de las personas afectadas. Ahora bien, *“la distribución natural no es ni justa ni injusta, como tampoco es injusto que las personas nazcan en una determinada posición social. Éstos son hechos meramente naturales. Lo que puede ser justo o injusto es el modo en que las instituciones actúan respecto a estos hechos.”* (Rawls, J.: 2010, p. 104). El objetivo de una teoría de la justicia ha de ser, por lo tanto, garantizar que esas desigualdades no conduzcan a un sistema social injusto, sino que, las que existan, estén justificadas por su efecto beneficioso en los menos aventajados¹⁶¹. El debate sobre si la justicia ha de ser interpretada como igualdad será importante al abordar ésta en el marco de las organizaciones. Establecer la igualdad como meta en este contexto puede resultar inapropiado, pues la propia estructura (jerárquica) de las mismas lo convierte en un ideal difícil de lograr y de justificar. Entre las interpretaciones alternativas destaca la tesis de Robert Phillips, que aboga, como fue apuntado, por una concepción basada (aunque no exclusivamente) en la meritocracia¹⁶². La idea básica es que una distribución justa de los beneficios obtenidos mediante la cooperación de los diferentes *stakeholders* supone tener en cuenta, entre otras consideraciones, las contribuciones, los costes y los riesgos que han aportado y asumido cada uno de ellos.

La propuesta de Rawls juega, en cualquier caso, un papel clave en la construcción de la tesis central de este trabajo, en la medida en que se defiende la idea de que *“la justicia es la primera virtud de las instituciones sociales”* (Rawls: 2010, p. 17). Como la sociedad, las

instituciones han de ser diseñadas de modo que permitan que todos tengan las mismas oportunidades de acceso a los diferentes cargos y posiciones sociales y que, siendo así, las desigualdades que surjan sean en beneficio de los menos aventajados.

¹⁶⁰ En *Teoría de la justicia*, tras una primera formulación tentativa de los dos principios de justicia, Rawls define éstos del modo aquí recogido. En el párrafo 46 ofrece una versión definitiva que añade, a esta definición esencial, formulaciones de conceptos explicados a lo largo de esta obra. Entrar en ellos, no obstante, supondría una ruptura del hilo argumentativo y no añadiría información relevante para la cuestión que nos ocupa.

¹⁶¹ Los *bienes primarios* son el índice por el que son medidos los beneficios de la distribución y, con ello, el criterio que determina quiénes son (y respecto a qué) los “menos aventajados”. Son bienes primarios las libertades (y los derechos), las oportunidades, los ingresos y la riqueza – bienes a los que Rawls añade posteriormente el respeto a sí mismo como condición necesaria para que se dé el respeto a los demás o la benevolencia (Rawls: 1986, p. 190). Aunque no es posible determinar una concepción única del bien a la que cualquier persona en la posición original aspiraría, sí es razonable suponer que todos preferirán tener más de estos bienes que tener menos. En tanto que el primer principio de justicia garantiza (y de prioridad a) la igualdad en las libertades y la segunda parte del segundo principio mantiene la igualdad de oportunidades, la única diferencia permisible y, por tanto, el índice para juzgar las desigualdades admisibles, es la diferencia en la renta y la riqueza.

¹⁶² *“Según la concepción de la teoría de los stakeholders más defendible, los beneficios son distribuidos en base a la contribución relativa a la organización”* (Phillips: 2003, p. 27)

organizaciones son asociaciones de personas que aceptan ciertas reglas que especifican obligaciones, derechos y deberes en un sistema cooperativo bajo el supuesto de que, al hacerlo, obtendrán una serie de ventajas, además de conseguir determinados fines colectivos o comunes que serían inalcanzables si actuaran separada o aisladamente. Para que tal asociación pueda perdurar (sea estable) es condición necesaria que dichas reglas respondan a un criterio de justicia, siendo ésta la condición básica para el mantenimiento de la institución misma, así como de la aceptación por parte de sus miembros (Binmore: 2005¹⁶³). En términos contractuales esto puede expresarse bajo la idea de que, a menos que una institución sea justa, no recibirá el apoyo de quienes la forman ni podría ser justificada en una hipotética posición original en la que hubiera de ser diseñada; como tampoco podría, en caso de ser cuestionada, superar el test de legitimidad necesario entre personas dispuestas de manera natural a aceptar razones morales. La justicia es, además, la base a partir de la cual pueden surgir otros valores y virtudes. De modo análogo al que Rawls diseña sus dos principios como requisitos esenciales para la construcción de una sociedad bien ordenada, aquí se defiende que no es posible construir una organización que pueda ser (moralmente) justificada si no es sobre la base de una adecuada concepción de la justicia.

En la construcción de esta propuesta es fundamental la consideración de la organización como un “ámbito de la justicia”, es decir, como un escenario en el que convergen las circunstancias en las que la justicia es tanto posible como necesaria. Esta idea – sobre la que se volverá más adelante – conduce directamente a Rawls y, a través de él, a Hume¹⁶⁴. En la definición del velo de ignorancia tras el que se encuentran los decisores en la posición original, se asume que éstos son conscientes de las *circunstancias de la justicia* (Rawls: 2010, p. 128). La sociedad para la cual han de ser acordados los principios posee una serie de características que hacen que ésta sea posible. Si no se dieran tales condiciones, la justicia no surgiría; del mismo modo que, sin la presencia de “*amenazas vitales y corporales, no habría oportunidades para el valor físico*” (Rawls: 2010, p. 128). En una sociedad ideal – en la que los recursos fueran ilimitados y cada uno pudiera perseguir sus propios intereses sin interferir en, ni verse interferido por, los intereses de los otros – no sería necesaria la justicia. Sin embargo, las sociedades reales (y, del mismo modo, las organizaciones) son asociaciones en las que se dan las circunstancias por las que la cooperación es, no sólo posible, sino también necesaria; y en las que, por ello, se precisa de una virtud que determine los términos de la misma y el modo en que los beneficios surgidos de ella han de ser repartidos. En primer lugar, se cumplen

¹⁶³ Ken Binmore señala, basándose en argumentos evolutivos, que la estabilidad y el beneficio mutuo son condiciones de estabilidad del contrato social.

¹⁶⁴ La propuesta de este último es abordada con más detenimiento en la sección 3.

determinadas condiciones objetivas, marcadas por el hecho de lo que Hume llama una *moderada escasez* (Hume: 2008, p. 652ss.). Los recursos (tanto naturales como no naturales), no son ilimitados, lo que significa que los planes de cooperación no serán superfluos. Evidentemente, si hubiera tal abundancia de bienes que todo individuo pudiera disponer de cualquiera de ellos en cualquier momento y con total seguridad, no surgiría el conflicto ni sería necesario, por lo tanto, buscar el modo de distribuirlos de manera justa. Por otro lado, tampoco tendría sentido hablar de justicia si los recursos fueran tan limitados que fuera la propia supervivencia lo que estuviera en juego o que se hiciera imposible cumplir con éxito cualquier empresa. La moderada escasez implica que los recursos son, en principio, suficientes para todos, siempre que su distribución se produzca de manera adecuada.

En segundo lugar, se cumplen determinadas condiciones subjetivas, vinculadas a los rasgos de los sujetos de la cooperación. Parece adecuado suponer que los individuos, aunque comparten ciertos intereses y necesidades, tratan siempre de satisfacer sus propios planes de vida u objetivos vitales, los cuales representan intereses diferentes que pueden estar enfrentados. Siendo así, es necesario un criterio que regule los posibles conflictos y que, evidentemente, no sería necesario si éstos no ocurrieran y los intereses de cada uno pudieran verse satisfechos sin afectar ni interferir en los de los otros individuos. La condición del conflicto de intereses, apoyada por la inclinación auto-interesada de los agentes, es, por tanto, una segunda circunstancia que concurre a hacer necesaria la justicia. En este punto, es importante aclarar que la concepción del individuo como auto-interesado no equivale a concebirlo como estrictamente egoísta. Esta condición de la justicia no implica un escenario de agentes despiadados y completamente ajenos a los intereses de los demás, sino la defensa de la hipótesis más débil (y razonable) de que, en general, las personas tienden a preocuparse más por sus propios intereses y por los de quienes están a su alrededor (sin que eso signifique caer en un egoísmo psicológico o suponer que sólo, y exclusivamente, se preocupan por tales intereses y que no pueden ser desinteresados¹⁶⁵). En la medida en que los individuos aceptan perseguir sus propios fines participando en un entorno cooperativo y no son indiferentes al modo en que se distribuyen los beneficios de ello, son necesarios ciertos principios que establezcan cuál es la distribución aceptable de los mismos. Tal es el papel de la justicia; y "*las condiciones subyacentes que dan origen a estas necesidades son las circunstancias de la justicia*" (Rawls: 2010, p. 126).

¹⁶⁵ El egoísmo psicológico es la teoría que defiende que todos somos egoístas, en el sentido de que todos nuestros actos están siempre motivados por la preocupación por nuestro interés o nuestro mayor bien (ver Baier: 1995)

En las próximas secciones se retomará esta idea con el propósito de establecer una analogía con la institución particular que es la empresa. La cuestión central es la consideración de las organizaciones (empresariales) como grupos humanos compuestos por individuos que acuerdan participar en un sistema cooperativo bajo determinadas reglas compartidas para obtener beneficios de diferentes tipos. En tanto que la distribución de los beneficios (*moderadamente escasos*) es problemática y que los miembros de la organización tienen intereses que entran en conflicto, se puede afirmar que la empresa es un entorno en el que se dan las circunstancias de la justicia. En ella se dan las condiciones por las que, como se dijo arriba, ésta no es sólo posible, sino también necesaria.

La teoría de Rawls es, todavía hoy, el gran referente en el debate sobre la justicia social en la filosofía contemporánea y, por ello mismo, ha sido objeto de numerosas críticas¹⁶⁶. Aunque apuntar las debilidades de este enfoque no forma parte del propósito de este trabajo, sí conviene señalar algunas de ellas, provenientes de frentes diversos. En primer lugar, la afirmación de que de una situación como la descrita como posición original se derive un único resultado óptimo ha sido ampliamente discutida. De hecho, no parece estar claro que los *principios susceptibles de ser acordados en la posición original* sean, como afirma Rawls, equivalentes a *principios razonables y bien fundados* (Rodilla, en Rawls: 1986, p. xvii). Por otro lado, aun cuando esto fuera así, resulta difícil justificar el deber de guiarnos por unos principios que elegiríamos si nos encontráramos en una situación tan artificial. Esta crítica conduce al problema del cumplimiento característico de las teorías contractualistas. ¿Por qué ha de aceptar (*ex post*) cada individuo los términos de un acuerdo hipotético? En este aspecto, las teorías contractualistas kantianas responden desde el supuesto asumido de la igualdad moral. La razón para cumplir el acuerdo está en el deber (natural) mismo que tenemos hacia las otras personas. Frente a un contractualismo hobbesiano, el kantiano conecta con la concepción moral comúnmente admitida de que cada persona debería contar por igual (Kymlicka: 1995, p. 276). Sin embargo, defender o justificar este supuesto, manteniendo un enfoque contractual, no resulta fácil. Si pensamos, por ejemplo, en el segundo principio de justicia, vemos que es necesario – para llegar a la idea de que la distribución ha de beneficiar a los menos favorecidos – dar por hecho o presuponer que las partes admiten esa igualdad y que, además, no están dispuestas a correr ningún riesgo. En la definición de la posición original existen ya supuestos previos sobre qué es, en términos genéricos, lo justo. “*Por ello, todas las cuestiones principales de la justicia tienen que decidirse de antemano, a fin de decidir qué descripción de la posición original aceptar. Pero entonces el contrato es redundante*” (Kymlicka: 1995, p. 277). En último

¹⁶⁶ Posiblemente, la crítica más radical es la que proviene de Nozick (ver: Nozick: 1986)

término, pues, el problema fundamental del contractualismo kantiano radica en su convicción de que, bajo la igualdad (o desigualdad) física natural, existe una igualdad moral también natural.

Uno de los objetivos de la próxima sección es ver el modo en que un contractualismo hobbesiano podría escapar de esta crítica, en la medida en que su respuesta a por qué deberíamos obedecer las normas morales se basa en la satisfacción del propio interés. Existe, por lo tanto, una motivación no moral para actuar moralmente. Así, mientras que Rawls ofrece una respuesta al problema del cumplimiento desde una determinada concepción de la teoría y el agente morales, Gauthier recurre a la racionalidad. La teoría moral es, para él, una parte de la teoría de la decisión racional (y no una teoría que, simplemente, haga uso de la decisión racional).

b) El contractualismo hobbesiano de David Gauthier

El contractualismo hobbesiano se apoya en la idea de que no existen valores morales objetivos y que, por lo tanto, los fines que se marca cada individuo y los medios que elige para alcanzarlos no son, en sí mismos, buenos ni malos. Sin embargo, mantiene que resulta beneficioso para todos llegar a un acuerdo que defina qué tipo de acciones son correctas y cuáles no lo son. El contenido de tal acuerdo no depende de ningún presupuesto de tipo moral, sino que es objeto de una negociación en la que cada individuo busca proteger sus propios intereses y limitar sus inclinaciones lo menos posible (Kymlicka: 1995, p. 271). Es, por tanto, la perspectiva del beneficio mutuo lo que lleva a los individuos a aceptar determinadas constricciones a sus propios deseos e intereses inmediatos. Y es dicho acuerdo (y no algo previo) lo que da lugar a la moralidad. Ahora bien, aunque esta forma de contractualismo, frente a la anterior, no parte de un estatus moral inherente a todas las personas, sí admite un tipo de igualdad que depende de la igualdad física (todas tienen capacidad para dañar y vulnerabilidad para ser dañadas) y mental entre ellas ¹⁶⁷. Así, Hobbes afirmaba que *“la naturaleza ha hecho a los hombres tan iguales en sus facultades de cuerpo y alma, que aunque puede encontrarse en ocasiones a hombres físicamente más fuertes o mentalmente más ágiles que otros, cuando consideramos todo junto, la diferencia entre hombre y hombre no es tan apreciable como para justificar el que un individuo reclame para sí cualquier beneficio que otro*

¹⁶⁷ En último término, el supuesto de algún tipo de igualdad entre los hombres es una condición necesaria para el contrato. De hecho, el propio Gauthier reconoce esta debilidad en la teoría. La justificación racional de la moralidad requiere de un contexto de beneficio mutuo que haga posible la cooperación. Sin embargo, ésta sólo será beneficiosa entre seres cuyas capacidades (físicas o mentales) sean bastante similares: entre no-iguales, la parte en posición de ventaja podría beneficiarse más de la coerción que de la cooperación (Gauthier: 2000, p. 34-35). Gauthier se referirá, en este sentido, a la igual racionalidad de los agentes o igual capacidad estratégica

no pueda reclamar con igual derecho" (Hobbes: 2002, p. 113). En un principio, la idea de que el fundamento de la moralidad descansa en el beneficio mutuo y depende de que las personas tengan un poder (aproximadamente) igual, choca con nuestras intuiciones morales ordinarias. Sin embargo, esta acusación no invalida, por sí misma, esta propuesta. Además, tales ideas son coherentes con el supuesto de partida de que no existen valores morales objetivos ni derechos naturales. Por otro lado, el desarrollo contemporáneo de este enfoque ha dado lugar a una propuesta más sofisticada de lo que apuntan estas consideraciones iniciales. Para ver en qué sentido es esto así, es preciso referir a la propuesta de David Gauthier.

Hobbes defendió que un agente (o sujeto político) aceptaría voluntariamente renunciar a cierta porción de su libertad y convertirse en súbdito sólo si se cumplen dos condiciones: primero, que espere obtener un beneficio mayor al coste que supone tal renuncia y, segundo, que haya una garantía de que los demás miembros de la sociedad aceptarán las mismas reglas a las que él se somete. En la teoría hobbesiana, el sometimiento a un soberano dotado del *poder de la espada* era el único modo de asegurar y mantener el acuerdo que permite salir del estado de naturaleza, caracterizado por la guerra de todos contra todos. Gauthier comparte con Hobbes las premisas iniciales y defiende que es razonable, para cada persona, aceptar las restricciones al propio interés que impone la moralidad siempre que se den dos condiciones: en primer lugar, que se espere que los demás cumplan (al menos, la mayoría de las veces) las mismas restricciones; y, en segundo lugar, que su cumplimiento le permita acceder a oportunidades más ventajosas que las que obtendría si no lo hiciera. Sin embargo, le da una nueva interpretación a la propuesta contractual iniciada por Hobbes a la luz de la teoría de la elección racional, lo que le permite dar cuenta de que las premisas de partida no conducen necesariamente a la tiranía postulada por Hobbes (Gauthier: 1998). En términos generales, el objetivo que persigue su teoría es mostrar que es posible formular un argumento contractual que demuestre que el comportamiento moral es un comportamiento racional. Para ello, afirma, no es necesario un nuevo modelo de racionalidad, sino una interpretación adecuada de la racionalidad instrumental¹⁶⁸ y atender al propio esquema de interacción en el que se hallan los agentes.

Son varios elementos de la teoría contractualista de Gauthier los que sirven para la elaboración de un argumento contractual en ética empresarial. En primer lugar, como ya ha sido apuntado, no nos exige suponer una concepción moral del individuo, sino que basta con concebirlo como agente racional movido por intereses particulares. Esto permite construir una

¹⁶⁸ Peter Danielson (1991) defiende, sin embargo, que lo que hace Gauthier es demostrar que el modelo simple de racionalidad instrumental es inadecuado y que uno que incluya la posibilidad de restricciones optimizadores es superior. Al hacerlo, sin embargo, está defendiendo ya un modelo de racionalidad diferente.

ética empresarial como la condición para la cooperación en organizaciones compuestas por personas sin vínculos afectivos necesarios entre ellos. Aunque esto no significa que haya que pensar las empresas como lugares compuestos por seres egoístas y exclusivamente auto-interesados, este tipo de contractualismo muestra que la cooperación podría surgir, incluso, entre agentes así concebidos. Y es esa perspectiva la que lleva a la formación de organizaciones empresariales en un marco económico liberal de mercado. Si éstas no aportaran algún beneficio a sus miembros, éstos no tendrían razones para mantenerse en ella ni tampoco la empresa misma sería viable. Ambas cuestiones serán desarrolladas a lo largo de este epígrafe. Junto a ellas, otro elemento destacado: la idea, defendida desde esta perspectiva, de que la moralidad puede entenderse como la manera racional de decidir en la interacción y, con ello, de que sus principios son el fruto de una negociación racional.

Tal y como vimos en la primera sección, el propósito de conciliar el interés propio con la moralidad – o de establecer la racionalidad de las restricciones morales – no es algo novedoso. No obstante, la teoría ética contemporánea sí supone un nuevo enfoque, en la medida en que acepta este reto abordándolo desde la teoría de la elección racional. Tanto Rawls como Gauthier o Harsanyi (este último, desde la perspectiva del utilitarismo de la regla¹⁶⁹) tratan de elaborar una teoría moral que, asumiendo los supuestos de la elección racional¹⁷⁰, permita dar cuenta satisfactoriamente de las exigencias éticas que, de manera inevitable, se plantean en las relaciones interpersonales (Gutiérrez: 2000). Fue Harsanyi quien, en 1977, propuso sistematizar las distintas disciplinas formales sobre la acción racional en una teoría única que denominó “teoría general de la conducta racional” (hoy conocida como “teoría de la elección racional”)¹⁷¹. Tanto la *teoría de la utilidad* como la *teoría de la decisión* son la parte del sistema que estudia la conducta racional individual¹⁷². La *teoría de juegos* se ocupa, por su parte, del

¹⁶⁹ Sería más adecuado decir que Harsanyi es uno de los representantes más destacados del *consecuencialismo de la regla*. Las teorías consecuencialistas, derivadas del utilitarismo, no son necesariamente utilitaristas, pues pueden rechazar la idea de que el bien se basa en el bienestar. Pero, como aquéllas, asumen que lo correcto se define en virtud de los estados de cosas resultantes. El consecuencialismo de la regla defiende que las consecuencias que han de ser evaluadas no son las de los actos posibles, sino las de las reglas a las que se subsumirían tales actos. Si la regla tiene buenas consecuencias para el bien de todos, entonces, el acto al que obedece es (moralmente) correcto (ver Lara, F.: 2006).

¹⁷⁰ Tales supuestos refieren al *conocimiento compartido de la racionalidad*, que concibe a los agentes como agentes racionales “transparentes” (o, al menos, “traslúcidos”) pero movidos por razones para actuar únicamente interesadas o prudenciales (Gutiérrez: 2000). En esta línea, Gauthier parte del supuesto de que los sujetos son transparentes y de la idea de que la elección racional maximizadora no es tanto elección de las propias acciones como elección de disposiciones a actuar (Gauthier: 1986, p. 244)

¹⁷¹ Remito aquí, de nuevo, al apéndice sobre la teoría de la elección racional incluido en este trabajo.

¹⁷² Mientras que la primera – la teoría de la utilidad – trata de la conducta racional en condiciones de certidumbre (el agente conoce la probabilidad de que se den, de hecho, los diferentes

estudio de la interacción entre dos o más individuos que persiguen racionalmente sus propios objetivos. La *ética*, por último, sería la disciplina que, siendo también parte de la teoría de la elección racional, se encarga de estudiar la conducta racional puesta al servicio de los intereses compartidos de la sociedad como conjunto (Harsanyi: 1977). Los tres autores mencionados arriba coinciden en esta descripción de la ética, pero las conclusiones a las que llegan a partir de ella son muy diferentes.

Harsanyi elabora un modelo (de elección) de los juicios morales (muy similar al de Rawls) al que denomina “modelo de equiprobabilidad”¹⁷³. En la *posición original*, los individuos tendrían que elegir un sistema social determinado pensando que tienen *la misma probabilidad* de ocupar cualquiera de las posiciones sociales. Sin embargo, este autor considera que la elección racional de los agentes conduciría a unos principios utilitaristas y no se basaría, como afirmaba Rawls, en el principio maximin¹⁷⁴ (Harsanyi: 1977). Los juicios morales son un tipo especial de juicio sobre las preferencias de los individuos, en concreto, son una expresión de sus preferencias *morales*¹⁷⁵. Partiendo de éstas, el agente racional elegirá siempre el sistema social que maximice la propia utilidad esperada¹⁷⁶ y no aquella opción cuya utilidad mínima sea máxima (maximin). Dicha utilidad representa la media aritmética de todos los niveles de utilidad individuales de la sociedad – lo que define la utilidad social – y, de este modo, lo racional es elegir el sistema social que la maximice. La moralidad, por lo tanto, no precisa de un acuerdo entre los individuos, sino que, una vez ordenadas las sociedades posibles en función del nivel de utilidad esperada de todos y cada uno de los individuos en cada una de ellas, lo racional es elegir aquélla en la que la utilidad esperada promedio sea mayor, ya que es la que tendría mayor utilidad esperada para cualquier individuo (bajo el postulado de equiprobabilidad). A esto se refiere Rawls cuando, en su crítica al utilitarismo, afirma que “*el principio de elección para una asociación de hombres es interpretado como una extensión del principio de elección de un solo hombre*” (Rawls: 2010, p. 35).

Rawls y Gauthier, sin embargo, comparten la visión contractualista de la moralidad y, por tanto, la idea de que ésta depende de un acuerdo entre los individuos y no de la utilidad o la

estados del mundo posibles), riesgo (los resultados dependen de factores más o menos aleatorios, pero el agente puede asignar probabilidades a cada uno de ellos) e incertidumbre (el agente desconoce las probabilidades objetivas de los acontecimientos aleatorios); la teoría de la decisión sólo estudia los dos últimos casos.

¹⁷³ Esta idea se corresponde con el requisito de imparcialidad de Adam Smith.

¹⁷⁴ Ver Apéndice, p. iii.

¹⁷⁵ En este artículo, Harsanyi define las preferencias morales como aquéllas que guían el pensamiento de los individuos en los momentos en que se obliga a sí mismo a tener una actitud especial imparcial e impersonal y que se expresan en su función de bienestar social.

¹⁷⁶ Se habla de utilidad *esperada* porque, en las situaciones de incertidumbre (como lo es la descrita), la utilidad no es una utilidad presente y cierta, sino que, por futura, es incierta.

decisión individual. En este sentido, Rawls defiende que “*la teoría de la justicia es una parte, quizá la más significativa, de la teoría de la elección racional*” (Rawls, J.: 2010, p. 29) y Gauthier define su teoría moral como una parte de la misma y afirma que, en *Morals by Agreement*, desarrolla “*una teoría de la moral como parte de la teoría de la elección racional*”¹⁷⁷ (Gauthier: 2000, p. 17). Ahora bien, existen entre ellos dos diferencias fundamentales en relación a este punto:

En primer lugar, para Gauthier los principios morales son *criterios para* la elección racional: en determinadas situaciones de interacción cooperativa, la elección conforme a estos principios es lo que constituye la decisión racional. A este respecto, afirma Gauthier que, “*si la moralidad tiene que ver con la disposición a cooperar, entonces la teoría moral será, o al menos incluirá, la parte de la teoría de la decisión racional que se ocupa de la formulación de principios para la interacción cooperativa*”¹⁷⁸ (Gauthier: 1984, p.281). Como veremos, Gauthier defiende que, en interacciones del tipo ejemplificado por el Dilema del Prisionero, la estrategia de maximización directa del propio interés no conduce al mejor resultado posible (o el óptimo) para el propio agente y lo racional es elegir conforme a principios cooperativos o morales. Rawls, sin embargo, entiende los principios de justicia como el *objeto de* la elección racional: los principios elegidos por las personas situadas en la posición original son identificados con los principios de justicia. “*La justicia como imparcialidad, por ser una visión contractual, supone que los principios de elección social y, por tanto, los principios de justicia, son ellos mismos objeto de un acuerdo original*” (Rawls, J.: 2010, p. 39). En “*The Incomplete Egoist*”¹⁷⁹, el propio Gauthier explica de manera muy clara esta diferencia. Mientras que, para Rawls, la pregunta clave es: “¿qué elegiría un conjunto de personas situadas tras el velo de ignorancia?”; él se pregunta: “¿cómo decidirían los agentes racionales en la interacción cooperativa?”. Al responder a lo primero, los principios de justicia se convierten en *la solución* a un problema concreto de decisión racional. Al responder a lo segundo, los principios morales son *el modo de solucionar* ciertos problemas de decisión racional o los criterios empleados por las personas para solucionarlos¹⁸⁰.

¹⁷⁷ En el original: ‘*We shall develop a theory of morals as part of the theory of rational choice*’.

¹⁷⁸ En el original: ‘*If we relate morality to the disposition to cooperate, then moral theory will be, or at least will include, that part of the theory of rational choice that is concerned with the formulation of principles for cooperative interaction*’. La traducción es mía.

¹⁷⁹ Este artículo aparece, en su versión en castellano, en la recopilación de trabajos Gauthier: 1996.

¹⁸⁰ En el original: ‘*Rawls asks: what would rational actors choose behind a veil of ignorance? He answers: they would choose the principles of justice. I ask: how would rational actors choose in cooperative interaction? I answer: they would choose on the basis of moral principles. For Rawls the principles of justice constitute the solution to a particular problem of rational choice. For me moral principles are used by persons in solving certain problems of rational choice.*’ (Gauthier: 1984, p. 236)

En segundo lugar, la diferencia entre estos autores en torno a la relación entre la ética y la teoría de la elección racional estriba en que, mientras que para Rawls la elección de los principios de justicia corresponde a una *decisión paramétrica* - esto es, a una decisión individual en un medio independiente de la decisión del agente particular y en la que no se tiene en cuenta la decisión de los demás¹⁸¹ - para Gauthier, los principios morales responden a una *elección estratégica* - esto es, una decisión en un medio sensible al propio agente y que tiene en cuenta las posibles respuestas de los demás agentes implicados. Esta diferencia es clave a la hora de abordar la propuesta de Gauthier, pues es la estructura de la interacción, junto con la racionalidad de los agentes, lo que da lugar al acuerdo en el que se basa la moralidad. Analizar el problema de la moralidad como un problema de decisión paramétrica es, desde su punto de vista, un error fundamental¹⁸².

En *Morals by Agreement*, Gauthier se pregunta qué haría un agente racional que, en una situación de interacción cooperativa con otros agentes racionales, ha de decidir la mejor estrategia para satisfacer sus propios intereses. El análisis de la conducta del egoísta le permite mostrar cómo, en tales situaciones, el que acepta restringir la persecución inmediata de sus propios intereses obtiene un beneficio mayor al que obtendría si tratara de perseguirlos de manera directa. La moralidad, tradicionalmente entendida como una restricción *imparcial* al interés particular, es, además, una restricción *racional*. Para mostrarlo, no es necesario desarrollar un nuevo concepto de racionalidad¹⁸³, sino que basta con ofrecer una descripción adecuada de la racionalidad instrumental. Entendida exclusivamente como maximizadora directa resulta contradictoria en la práctica - pues no siempre conduce a lograr los fines del agente - y posee, además, un poder explicativo limitado - pues, de hecho, los seres humanos no siempre se guían por ella en sus decisiones (Gauthier: 1996). Sin embargo, como maximizadora restringida, permite que, en determinados contextos y si la interacción se produce entre individuos capaces de reciprocidad, el agente encuentre oportunidades de cooperación ventajosas para él y de las que carecería si se limitara a perseguir directamente su interés. Es ésta la que, al ser ejercida en interacción con otros seres humanos, contiene la semilla de la actitud moral (Gauthier: 1998).

¹⁸¹ Como ya fue señalado, la elección de los principios de justicia representa un problema de decisión individual bajo condiciones de incertidumbre.

¹⁸² Binmore (2005) señala, en su revisión a la propuesta de Rawls, que la decisión sobre los principios no es una decisión paramétrica, sino una negociación que se produce entre las partes implicadas. Se basa, para ello, en los desarrollos de la teoría de la negociación racional, una parte de la teoría de juegos que se encontraba aún en discusión cuando Rawls publicó su teoría.

¹⁸³ Como vimos, Gauthier critica a Kant por su concepción particular de la racionalidad práctica.

Gauthier quiere mostrar que *“puede haber y, de hecho hay, una razón no-moral para ser moral; una razón que ha de ser reconocida incluso por el egoísta”*¹⁸⁴ (Gauthier: 1984, p. 261). Este argumento está vinculado con uno de los problemas que se le plantea al egoísmo, a saber, el de ser un principio contraproducente¹⁸⁵. Para demostrarlo, es necesario probar que la adhesión de cada persona a su propio interés es perjudicial para ella misma; y, un modo de hacerlo, es a través del Dilema del Prisionero. En una situación como la que describe este juego, la estrategia de la maximización directa conduce a un pago menor del que podría obtenerse si se siguiera una estrategia de cooperación mutua. El error del egoísta radica en no ver que su modo de decidir condiciona el tipo de situación en la que puede esperar encontrarse. Precisamente, al tratar de aprovechar al máximo sus oportunidades, tendrá menos oportunidades que el no egoísta. Los maximizadores restringidos¹⁸⁶, al interactuar, disfrutan de ocasiones para cooperar de las que los maximizadores directos¹⁸⁷ carecen. Por su puesto, a veces pierden por su disposición a cumplir, pero, bajo determinadas condiciones plausibles, la ventaja neta que consiguen excede los beneficios de la explotación que pueden esperar los otros¹⁸⁸ (Gauthier: 1986).

¹⁸⁴ En el original: *‘to show that one can and does have a non-moral reason to being moral, a reason that must be recognized even by the egoist’*. La traducción es mía.

¹⁸⁵ El egoísta es aquel individuo que busca, como fin último, lograr para sí la mayor felicidad (satisfacción o utilidad) posible. Su objetivo, no es, en sí mismo, irracional y, de hecho, supera la prueba de la racionalidad cuando actúa en solitario. Sin embargo, cuando interactúa con otros egoístas, el resultado que obtiene convierte al egoísmo en un principio de elección cuestionable desde el punto de vista de la racionalidad.

El primer problema que se le plantea es el de la inconsistencia: el egoísmo marca, en determinadas situaciones de interacción, un objetivo que no puede ser satisfecho, a la vez, por todos los que siguen este principio. En el momento en que todos pretenden maximizar su propio interés dadas las elecciones de los demás, se hace imposible que todos consigan, a la vez, satisfacerlo de hecho. Implícito en este criterio de elección hay un rasgo más profundo y problemático: el egoísta sólo puede suponer que logrará su objetivo maximizador si le atribuye a los otros agentes egoístas expectativas erróneas y cree que éstos no decidirán maximizar su propio interés. El segundo problema está en que el egoísmo es contraproducente: tomarlo como principio de elección lleva a que el agente cumpla sus propios objetivos en menor medida que si siguiera un principio no-egoísta. En muchas interacciones en las que existe más de un conjunto de acciones o estrategias en equilibrio y es necesario que los agentes coordinen sus decisiones, la respuesta individualmente ventajosa (o egoísta) no conduce al mejor resultado posible (piénsese en el ejemplo paradigmático del DP). Su modo de decidir condiciona, además, la respuesta de los otros agentes y, con ello, el tipo de situaciones que puede esperar encontrarse (lo que hace que tenga menos oportunidades de beneficio que los no-egoístas). El argumento completo aparece desarrollado en Gauthier: 1984.

¹⁸⁶ Aquellos que están dispuestos a cumplir las restricciones morales mutuamente beneficiosas, siempre y cuando esperen una disposición similar en los otros.

¹⁸⁷ Aquellos que, simplemente, maximizan su satisfacción, o satisfacen su interés, en las elecciones particulares que hacen.

¹⁸⁸ En los últimos años, la economía experimental ha demostrado que, en general, los individuos que hemos sido educados en nuestra cultura tenemos una mayor tendencia a la maximización restringida. Los sujetos analizados optan, al enfrentarse a juegos como el Dilema del Prisionero o el del Ultimatum (ver Apéndice, p. x), por cooperar en las primeras rondas y por reducir ésta a medida que se

Cuando el egoísta interactúa con un cooperador en un Dilema del Prisionero, puede esperar obtener un resultado mejor del que obtendría si cooperara. Ahora bien, para lograrlo, sería necesario que el otro fuera un cooperador incondicional, es decir, un agente dispuesto a cooperar sean cuales sean sus expectativas sobre la elección de los otros. Sin embargo, en las situaciones en las que se produce el conflicto entre el pago y la estrategia, el cooperador condicional optará por la cooperación dependiendo de si espera que el otro también coopere (está dispuesto a restringir su interés si, como se dijo antes, espera que el otro también lo haga y espera obtener un beneficio de ello). La elección egoísta y maximizadora del agente condicional, en este sentido, la elección de los otros agentes en la interacción y el pago que puede esperar es menor al que podría esperar si cooperara. Es por eso que el egoísmo es contraproducente. No es sólo una cuestión empírica, que dependa de la pericia de los agentes para detectar al egoísta y de su habilidad para mostrarse como cooperador, sino que el beneficio potencial es reflejo de la propia estructura lógica de la interacción. “*Idealmente, un individuo cuyo objetivo es egoísta – que le vaya tan bien como sea posible – ha de esperar que le vaya mejor, no como egoísta, sino como cooperador*”¹⁸⁹ (Gauthier: 1984, p. 275). De este modo, es racional convertirse en un cooperador condicional; y dicha decisión, que es en sí misma egoísta, tiene como efecto la transformación del agente egoísta en cooperador, en alguien que, bajo determinadas circunstancias, elige de modo no egoísta. La perspectiva del beneficio mutuo (que es, en sí misma, una motivación egoísta) ofrece un motivo racional para elegir un principio de decisión – el principio de decisión moral – que es incompatible con el egoísmo y que representa, por lo tanto, una alternativa al mismo¹⁹⁰.

entiende la naturaleza del juego. De este modo, se apunta a cierta inclinación a la cooperación y a obtener beneficios u oportunidades mejores.

¹⁸⁹ En el original: ‘*Ideally, an individual whose objective is egoistic, to do as well for himself as possible, must expect to do better, not as an egoist, but as a cooperater*’. La traducción es mía.

¹⁹⁰ Diferentes autores han confirmado, desde diferentes perspectivas, esta intuición de Gauthier. Las propuestas contemporáneas del naturalismo ético defienden que la moralidad es un conjunto de normas o convenciones que han evolucionado como mecanismo de selección de equilibrios para los diferentes juegos que, en nuestra vida cotidiana, jugamos con otros agentes cada día. A través de la teoría de juegos evolutiva y de simulaciones por ordenador, han demostrado que la población que sobrevive es, precisamente, la que posee rasgos como la cooperación condicional o la reciprocidad. En esta línea, Brian Skyrms (1996) desarrolla una investigación sobre la evolución de las normas sociales que se basa en modelos informáticos y Ken Binmore (1994, 1998, 2005), elabora una propuesta altamente precisa sobre la evolución de la moralidad que da respaldo a tales ideas. Dentro de estas propuestas, las referencias a la biología evolutiva han sido, igualmente, frecuentes. Robert Frank (1988) aboga por un modelo de racionalidad en el que los sentimientos y las pasiones desempeñan un importante papel. Las acciones *apasionadas* o basadas en los sentimientos pueden favorecer situaciones ventajosas para el individuo e impedir otras claramente desfavorables. En términos puramente evolutivos, tales individuos prosperarán, frente a los meramente oportunistas. Para que esto sea efectivo, afirma, es necesario que (i) los otros agentes reconozcan como tal al individuo que atiende a sus sentimientos y actúa conforme a ellos y (ii) que tales individuos reconozcan a los que son del mismo tipo y sepan distinguir a los farsantes. La evolución ha dado lugar a señales visibles que ayudan en este

“La idea clave es que, en muchas situaciones, (...) cada persona puede percibir el beneficio que implica para ella misma el participar con sus congéneres en prácticas que exigen a cada cual que se abstenga de procurar maximizar directamente su propia utilidad cuando tal restricción mutua es mutuamente ventajosa. Por supuesto, nadie puede tener una razón para aceptar ninguna restricción unilateral de su comportamiento maximizador; cada cual se beneficia de, y sólo de, la restricción aceptada por sus congéneres. Pero si uno se beneficia más de una restricción impuesta a los demás que lo que uno pierde al ser restringido, uno puede tener una razón para aceptar una práctica que requiera que cada cual, incluyendo a uno mismo, asuma tal restricción. Podemos imaginar que una práctica tal puede lograr el acuerdo unánime entre personas racionales que eligen las condiciones bajo las cuales estarían dispuestas a interactuar. Y este acuerdo es la base de la moralidad” (Gauthier: 1989, p. 29)

Los principios morales son, por lo tanto, principios para la decisión racional. Pero son también objetos de elección, pues pueden reconstruirse como los principios que serían acordados por personas racionales (maximizadoras restringidas) en las situaciones en las que el conflicto entre la estrategia y el pago hace más deseable la cooperación que el egoísmo. Son *“los principios de decisión que serían elegidos por todas las personas racionales en situaciones en las que la elección de cada uno sobre la base de un principio egoísta sería perjudicial para todos”*¹⁹¹ (Gauthier: 1984, p.270). A la definición de la moralidad se le añade, así, la condición del acuerdo: la moralidad se identifica con aquellas restricciones que obtendrían el acuerdo (unánime) entre personas racionales que se hallan en una situación determinada de interacción. Ahora bien, dicho acuerdo podría dar lugar a un resultado arbitrario si los agentes racionales partieran de su posición social real. En tal caso, las condiciones de negociación de unos y otros estarían condicionadas por el lugar que ocupa cada uno en la sociedad, así como por la estructura de las instituciones existentes y de sus prácticas. Para que el acuerdo sea estable, por lo tanto, es necesario evitar esta arbitrariedad. Para ello, Gauthier no recurre a la idea del velo de ignorancia rawlsiano, sino que mantiene la consideración de los agentes como

sentido (señales como ruborizarse o sudar) y que, si no son infalibles, sí son muy útiles (en parte porque su imitación es fácilmente detectable). A la larga, concluye Frank, tratar de parecer honesto resulta más costoso que realmente serlo, por lo que hay una razón evolutiva para que estas últimas personas tengan más éxito (cfr. Dennett: 2004, cap. 7)

¹⁹¹ En el original: *‘They are the principles for choice that would be chosen by all rational persons in situations in which everyone’s choosing on the basis of an egoistic principle would be harmful to everyone’*. La traducción es mía.

racionales y plenamente informados, pero sustituye el acuerdo unánime por una negociación: las prácticas morales son aquéllas que hubieran sido acordadas por agentes racionales situados en una situación hipotética no definida por las instituciones existentes ni por las prácticas representadas por ellas. En tal situación, sólo aceptarán aquel acuerdo que perciban como mutuamente beneficioso para cada uno de ellos, lo que garantiza la imparcialidad del mismo (frente a la amenaza de arbitrariedad apuntada antes). La condición del acuerdo hipotético es clave, pues evita que cualquier práctica que pudiera ser acordada a la vista del beneficio mutuo pudiera ser considerada una práctica moral.

El análisis de ambas formas de contractualismo – la kantiana representada por Rawls y la hobbesiana desarrollada por Gauthier – es una pieza fundamental de este trabajo, en la medida en que cada una de ellas está en la base de dos de las propuestas contractualistas de la ética empresarial de mayor influencia en la actualidad. En la siguiente sección, dedicada al contractualismo en ética empresarial, es analizada la propuesta de los estadounidenses Thomas Donaldson y Thomas Dunfee junto a la del italiano Lorenzo Sacconi¹⁹². Elementos de ambas conformarían, probablemente, la explicación contractualista de la ética empresarial más plausible. A partir de ellas, podremos extraer la noción de justicia que manejan para cumplir, así, el propósito principal de este apartado, a saber, mostrar que ésta puede ser considerada el fundamento de la ética de las organizaciones.

Donaldson y Dunfee elaboran una *teoría integradora*¹⁹³ de los contratos sociales (*Integrative Social Contracts Theory* o ISCT) que se apoya en la idea de que, por encima de los contratos reales que existen entre, y dentro de, las comunidades económicas (economías nacionales, industrias, empresas, etc.) hay unos acuerdos informales, pero críticos, que tejen la vida económica. Estos últimos reflejan el acuerdo hipotético que, sobre las normas morales y de conducta, sería alcanzado entre miembros racionales de una comunidad. Estos autores expresan esta idea afirmando que, por encima de los *micro*-contratos (o contratos existentes) existe un *macro*-contrato (o contrato hipotético) que debe ser respetado. Entienden que éste último es el contrato de la moralidad y pretenden construir una teoría que permita unir ambos (de ahí la denominación “integradora”¹⁹⁴). Por su parte, Sacconi parte de una concepción de la

¹⁹² Es preciso puntualizar aquí que la referencia a la teoría de Sacconi en este trabajo como teoría hobbesiana ha de ser tomada con cierta prudencia. Aunque, efectivamente, gran parte de su propuesta comparte elementos con el contractualismo de Gauthier (especialmente, su concepción del individuo y su recurso a la teoría de la elección racional), lo cierto es que, en los últimos trabajos, da muestra de recibir también cierta influencia de Rawls.

¹⁹³ A falta de una traducción mejor, ‘integrative’ se traduce aquí por “integradora”.

¹⁹⁴ Más concretamente, Dunfee señala que el término “integrative” es usado para mostrar que la ISCT se basa en un contrato social hipotético cuyos términos permiten crear obligaciones éticas vinculantes mediante el reconocimiento de normas creadas en comunidades sociales y económicas

empresa como una coalición entre individuos cuya función característica es superaditiva – pues les permite obtener un beneficio que no podrían alcanzar si actuaran separadamente – y que hace posible salir de un *estado de naturaleza* mutuamente desventajoso. Para alcanzar tal objetivo, los individuos crean un primer contrato social, por el que las interacciones son reguladas según normas acordadas. Este primer acuerdo, sin embargo, no garantiza la ausencia de abusos por parte de los que tienen más poder, pues tales contratos son incompletos y dejan espacio para la conducta oportunista. Por ello, crean un segundo contrato social, que añade una serie de deberes (fiduciarios) para los que dirigen la empresa (y que, como tales, ostentan un poder del que pueden abusar) hacia todos sus *stakeholders*. Es, por eso, una teoría de la ética y la responsabilidad empresarial descrita como “modelo *extendido* de gobierno corporativo”.

2. La ética empresarial como teoría contractualista.

2.1. Introducción: primeras referencias a una ética empresarial contractualista.

En 1995, Dunfee y Donaldson escriben:

*‘Las teorías del contrato social adaptadas explícitamente a la ética empresarial tienen ahora poco más de una década. El trabajo de Donaldson a principios de los 80 (1982) y su posterior defensa y ampliaciones (1988, 1989,1990) proporcionaron el primer impulso al desarrollo explícito de propuestas contractualistas en ética empresarial. Un número creciente de académicos se han unido al proyecto, con el resultado de que el enfoque del contrato social se está convirtiendo rápidamente en una de las alternativas teóricas destacadas para el análisis de las cuestiones éticas en los negocios’*¹⁹⁵ (Dunfee y Donaldson: 1995, p. 173)

reales. El contrato hipotético, de este modo, es combinado con (*integrated with*) contratos sociales reales o existentes (Dunfee: 2006, p. 304).

¹⁹⁵ En el original: ‘*Social Contract Theories explicitly adapted for business ethics are now little more than a decade old. Donaldson’s effort in the early 1980s (1982) and his subsequent defense and extensions (1988, 1989, 1990) provided the initial momentum for the explicit development of contractarian approaches to business ethics. An increasing number of scholars are joining the effort with the result that social contract thinking is rapidly becoming one of the significant theoretical alternatives for analyzing ethical issues in business.*’ La traducción es mía.

Donaldson, en su trabajo de 1982, parte de la idea de que las empresas, en tanto que no son entidades naturales sino creadas por el hombre (*artefactos*), necesitan justificación para existir. El modelo del contrato social ha sido empleado, tradicionalmente, para justificar el Estado y, en este sentido, la pregunta está en si podría ser aplicado igualmente a las instituciones económicas. Considera que el modo en que se constituyen y funcionan las organizaciones empresariales sugiere la existencia de un acuerdo implícito entre éstas y la sociedad en la que operan, lo cual supondría la existencia de ciertas obligaciones indirectas entre ellas. Así, en *Corporations and Morality*, se pregunta cómo podría ser aplicada la idea básica del contrato social a las empresas y cuáles serían las consecuencias de ello. Recurre a la idea del contrato hipotético para imaginar los términos de un acuerdo entre las empresas (entendidas como organizaciones cooperativas productivas) y la sociedad. Ambas partes tendrían expectativas recíprocas marcadas por la maximización de los beneficios y la minimización de los perjuicios. Por un lado, los miembros de la sociedad estarían de acuerdo en reconocer a la empresa como agente individual, así como en autorizarla para el uso de los recursos naturales y para contratar empleados si, por su parte, la organización asume, al menos, un supuesto básico: que los beneficios (para tal sociedad) obtenidos de dicha autorización tengan más peso que los perjuicios derivados de ella. Es el elemento fundamental de todo acuerdo voluntario, a saber, que ninguna de las partes haya de aceptar unos términos contractuales que le dejen en una situación peor de la que disfrutaba antes. De este modo, el contrato social determinará que las consecuencias negativas de la actividad empresarial sean minimizadas.

Esta idea general es reforzada por un principio cuya definición es, del mismo modo, amplia. Donaldson defiende en esta obra, impulsora del contractualismo en ética empresarial, que una condición necesaria para que la sociedad acepte el acuerdo que dé la *licencia para operar* a la empresa es que ésta esté dispuesta a cumplir unos estándares mínimos de justicia. El contrato social empresarial, afirma, ha de *mantenerse en los límites de los cánones generales de justicia*. Como mínimo, y dada la dificultad que supone definir ésta, esto implica “*que las organizaciones productivas eviten el engaño o el fraude, que muestren respeto por sus trabajadores como seres humanos y que eviten cualquier práctica que empeore sistemáticamente la situación de un grupo social dado*”¹⁹⁶ (Donaldson: 1982, p. 54). La idea del contrato se convierte, de este modo, en *fundamento moral* de la empresa – en tanto que insta a mejorar el bienestar social – así como en una herramienta para evaluar las actuaciones de la

¹⁹⁶ En el original: ‘that productive organizations avoid deception or fraud, that they show respect for their workers as human beings, and that they avoid any practice which systematically worsens the situations of a given group in society.’ La traducción es mía.

organización – en tanto que permite definir como correctas a aquellas que se ajustan al acuerdo y como incorrectas a aquellas que lo incumplen.

Es a partir del esbozo de estas consideraciones sobre el contrato social como herramienta para el desarrollo de la ética empresarial cuando empieza a tomar forma la propuesta contractualista dentro de esta disciplina. Como se mencionó en el primer capítulo, los primeros pasos estaban orientados, bien a tratar de aplicar los conceptos éticos clásicos a los problemas propios de la ética empresarial, bien a ampliar los conceptos empleados tradicionalmente por los teóricos de la empresa. Son los problemas derivados de ambos intentos lo que conduce a la investigación del enfoque contractualista como alternativa de fundamentación teórica. Las reacciones a los primeros trabajos de Donaldson fueron diversas¹⁹⁷, pero el impulso definitivo llega de su propia mano, así como de su colaboración, iniciada en los noventa, con Dunfee. Tras una extensión del modelo del contrato social a las empresas transnacionales, el énfasis en los contratos sociales reales (*extant*) como fuente significativa de normas éticas en la empresa da lugar a la ISCT, la propuesta contractualista de mayor influencia en ética empresarial en la actualidad. Entre los retos iniciales a los que se enfrenta una propuesta de este tipo destacan la descripción del acuerdo mismo, los supuestos sobre psicología moral admitidos y la aceptación y utilidad de la metáfora del contrato dentro de la organización y el *management* (Dunfee y Donaldson: 1995).

Antes de abordar en profundidad dicha teoría, es útil enmarcar éste y otros enfoques basados en la idea del contrato en el marco global de la ética empresarial contractualista (o CBE, por sus siglas en inglés). El reciente trabajo de Pursey Heugens, Hans van Oosterhout y Muel Kaptein¹⁹⁸ resulta especialmente útil para este propósito, en la medida en que recoge las principales líneas de investigación en este campo. Como señalan estos autores en el artículo introductorio, la teoría del contrato social resulta atractiva para la ética empresarial en la medida en que su idea básica – a saber, la idea de que las normas que han de regir la realidad

¹⁹⁷ Para conocer otras propuestas sobre la conexión entre la idea del contrato social y la empresa, ver Bowie: 1982; y Keeley: 1986. Algunas de las primeras críticas a este enfoque pueden verse en: Kultgen: 1986; y Hodapp: 1990.

¹⁹⁸ Heugens, van Oosterhout y Kaptein fueron los responsables de la publicación, en 2006, de un número especial de la *Journal of Business Ethics* titulado ‘Contractualist Business Ethics’, cuyo propósito principal era ofrecer un panorama general sobre el estado actual de esta propuesta. Tras una exhaustiva selección, el número recoge los trabajos de Jeffery A. Thompson y David W. Hart sobre el fundamento psicológico de la conducta individual en los escenarios contractuales y los acuerdos; de Kalle Pajunen sobre la emergencia y la viabilidad de las relaciones inter-organizaciones ante las constantes posibilidades de oportunismo y elusión; de Sacconi sobre el fundamento contractual del gobierno corporativo y la extensión de los deberes hacia los no-accionistas; de Robert Phillips y Michael Johnson-Cramer, que critican la ISCT porque no puede dar cuenta del desarrollo moral autónomo o al dinamismo del entorno; de Dunfee, en el que comenta exhaustivamente la ISCT; de Jerry M. Calton sobre las normas meso que podrían conectar los niveles micro y macro; y de Gjalte de Graaf, en el que analiza dos conceptos clave del contractualismo, a saber, el de consenso y el de autonomía.

empresarial son aquellas que las propias partes afectadas podrían acordar si tuvieran la posibilidad – posee, en sí misma, un gran atractivo. Factores como la parquedad de su aparato conceptual, la posibilidad de aplicar éste al ámbito empresarial y sus posibilidades tanto descriptivas como normativas, lo han convertido en una potente herramienta en este campo (Heugens et al.: 2006, p. 211). Las diferentes propuestas pueden ser clasificadas atendiendo a dos criterios diferentes: por un lado, las teorías pueden ser descriptivas o normativas, según pretendan explicar cómo es la realidad o justificar cómo debería ser. Por otro lado, éstas pueden ser clasificadas según el nivel de análisis en el que operan o al que se aplican, ya sea éste nivel *nano*, *micro*, *meso* o *macro*. El nivel *nano* se centra en el individuo que toma parte en el contrato y en las características psicológicas y cognitivas que intervienen en él. El nivel *micro* pone el foco en los acuerdos concretos que se dan entre los individuos y las organizaciones. Por su parte, el análisis *meso* tiene lugar dentro de la estructura social básica considerada en su conjunto, haciendo referencia, por ejemplo, a los acuerdos entre organizaciones o industrias. Por último, el nivel *macro* aborda la estructura social básica en sí misma, ya sea con el propósito de explicarla o justificarla. Las propuestas que recibirán una mayor atención aquí, dada la naturaleza y el propósito de este trabajo, son las que responden a un objetivo normativo. Ahora bien, como veremos, cada una de ellas hace referencia a diferentes niveles de análisis. Así, mientras que en la propuesta de Sacconi tiene un gran peso el nivel *micro*, la de Donaldson y Dunfee busca la conjunción de éste con el nivel *meso*.

Clasificación de las teorías de ética empresarial contractualistas					
Según objetivo		Según nivel de análisis			
Descriptivas (cómo es la realidad empresarial)	Normativas (cómo debería ser la realidad empresarial)	Nano (individuo)	Micro (acuerdos concretos entre individuos y organización)	Meso (acuerdos dentro de la estructura social)	Macro (sistema económico y social)

Tabla II.1.: Teorías contractualistas de ética empresarial

El modelo contemporáneo del contrato social ofrece una estructura argumental sobre la que fundamentar una concepción de la ética empresarial como la que aquí pretende defenderse, a saber, como gestión ética o legítima de los *stakeholders*, con una importante dimensión normativa en la que trata de establecerse cómo debería actuar teniendo en cuenta, a su vez, la pluralidad de intereses en juego y la legitimidad tanto de éstos como de los agentes

a los que representan. La ética de la empresa es, principalmente, una ética organizacional¹⁹⁹. Y las organizaciones de las que se ocupa no son sino grupos humanos compuestos por una pluralidad de individuos autónomos y comprometidos a cooperar, bajo la expectativa de obtener cierto beneficio de ello, siguiendo reglas comunes en una empresa conjunta a la que acceden por motivos diversos. Conceptos tales como los de auto-interés, autonomía, racionalidad, cooperación, beneficio mutuo y compromiso son, precisamente, las claves del argumento contractual. Optar por él supone descartar otros enfoques de ética empresarial más frecuentemente defendidos, pero considero (y pretendo demostrar) que hay razones de peso para ello (razones que son expuestas a lo largo de este capítulo). La posibilidad (no presente en otras perspectivas) de partir de unos supuestos afines a la realidad que pretende estudiarse es, sin duda, el primer argumento a favor.

2.2. La *Integrative Social Contracts Theory* (ISCT) de Donaldson y Dunfee.

Si se hace un repaso a la literatura sobre contractualismo en ética empresarial, uno de los primeros hechos que llaman la atención es, sin duda, la fuerte influencia que Donaldson y Dunfee desempeñan en ella (no sólo por el amplio número de artículos del que son autores, sino también por la gran cantidad de comentarios, críticas, propuestas y referencias a las que éstos han dado lugar). El objetivo de este epígrafe es analizar su teoría sobre los contratos sociales como fundamento normativo para la empresa. Para ello, voy a centrarme en cuatro aspectos concretos:

(i) El modo en que pretende conciliar o integrar dos perspectivas (la empírica y la normativa) o dos metodologías (la inductiva y la deductiva) que son, en principio, difíciles de casar.

(ii) Los parámetros y supuestos que constituyen su argumento contractualista.

(iii) Las conclusiones a las que llegan a partir de tales parámetros y supuestos.

(iv) Las principales objeciones a las que ha de hacer frente esta propuesta.

Como el propio Dunfee señala, la *teoría integradora de los contratos*²⁰⁰ sociales (ISCT) aparece descrita por primera vez en un artículo de 1994 firmado junto a Donaldson y titulado

¹⁹⁹ Conviene recordar aquí que, tal y como se dijo en el capítulo primero, la tesis de que la ética de la empresa es, en primer término, una ética organizacional – o que tiene su núcleo en las organizaciones – ha sido defendida por autores como Lozano, Phillips, Carroll o Freeman.

²⁰⁰ El plural “contratos” es usado por Donaldson y Dunfee para enfatizar el hecho de que la ISCT admite múltiples contratos sociales, con base en las comunidades locales, que generan normas éticas vinculantes para los miembros de dichas comunidades (Dunfee: 2006, p. 304).

‘Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory’ (Dunfee: 2006, p. 303). Previamente, Donaldson (1982) había defendido la idea de que las normas éticas de las empresas podían *deducirse* a partir de un modelo normativo análogo al ofrecido por las teorías (políticas) del contrato social. Sin embargo, el carácter general de su propuesta la hacía ineficiente como herramienta para desarrollar soluciones a cuestiones prácticas concretas (Wempe: 2005, p. 116). Dunfee (1991), por su parte, había abogado por la consideración de que las normas de ética empresarial podían ser *inducidas* a través de una investigación empírica de las convenciones que existen en las diferentes comunidades y sectores económicos. En este caso, como el propio autor reconoce, el problema estaba en que la propuesta carecía de un criterio con el que afrontar los posibles conflictos entre normas locales concretas (Dunfee: 1991, p. 32ss). De este modo, cada uno de estos trabajos parecía contener la solución para el otro. La integración de ambas perspectivas (deductiva e inductiva) parecía, por lo tanto, un camino prometedor para la elaboración de una teoría general sobre ética empresarial, razón por la cual ambos autores comenzaron a desarrollar su propuesta conjunta (Wempe: 2005, p. 118). Junto a ello, ya en el trabajo de 1994 señalado al comienzo, se apunta a la falta de una dirección clara en ética empresarial como uno de los motivos que llevan a desarrollar la ISCT; carencia debida, principalmente, a la falta de armonía entre los distintos métodos de investigación empleados. Por un lado, los investigadores en las escuelas de negocios adoptan una perspectiva empírica que hace uso de conceptos que describen y explican los estados de cosas reales. Por su parte, los filósofos emplean una metodología normativa que lo que pretende es prescribir cómo deberíamos actuar. Ambos enfoques toman caminos diferentes y dan lugar, en sus respectivos ámbitos, a corrientes teóricas distintas, manteniéndose alejados el uno del otro. Siendo así, la ISCT se elabora con el objetivo inicial de integrar ambas metodologías y mostrar la interconexión que existe entre ellas. Se construye, de este modo, como una teoría *normativa* (contractualista) que incorpora, como parte del proceso de elaboración de los principios, datos o constataciones *empíricas*.

Siguiendo la tradición del contrato social, la ISCT defiende que las obligaciones éticas en el ámbito económico se basan en dos niveles de consenso, a saber, un contrato teórico *macrosocial* entre seres racionales que participan en la actividad económica y unos contratos reales *microsociales*²⁰¹ entre los miembros de cada una de las diferentes comunidades²⁰²

²⁰¹ La idea de que los contratos reales que existen en las comunidades económicas han de jugar un papel en la construcción de una teoría normativa tiene sus antecedentes en los trabajos de Dunfee sobre los “contratos sociales existentes” (*extant social contracts*). Con ello se refiere a las normas y acuerdos, a menudo informales, reflejados en las creencias, actitudes y comportamientos compartidos dentro de una comunidad. Estas normas éticas sirven como una guía de conducta provisional, previa al juicio ético definitivo. En este sentido, son las teorías éticas las que funcionan como filtro para las

(Donaldson y Dunfee: 1994; 1999). De este modo, los contratos sociales pueden adoptar, bajo esta teoría, dos formas diferentes: “*el contrato hipotético o “macro”, que refleja un acuerdo hipotético entre los miembros racionales de una comunidad; y el contrato “existente” o “micro”, que refleja un acuerdo real dentro de una comunidad*”²⁰³ (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 19). El recurso a ambos niveles pretende, por un lado, hacer frente al hecho de que las normas, valores y prácticas que constituyen la realidad empresarial son plurales y, por otro, aceptar dicha premisa sin caer en un relativismo extremo o carecer de un criterio global con el que poder juzgarlas. Las organizaciones, en tanto que entidades artificiales creadas, definidas y mantenidas por los individuos, pueden variar profundamente de unas a otras debido, en gran medida, a la diversidad cultural. Por ello, el recurso a enfoques teóricos más estrechos o limitados no puede hacerse cargo de esta realidad o sólo puede ofrecer conclusiones extremadamente vagas (Dunfee y Donaldson: 1995, p. 176). Es la atención a los contratos *microsociales* que se dan, de hecho, en las comunidades lo que permite afrontar dicha pluralidad. Ahora bien, si lo único que contara fueran estos acuerdos entre individuos particulares, el relativismo sería inevitable. Por ello, es preciso recurrir al *macrocontrato*, cuyos principios funcionan como límite para la creación de los acuerdos *microsociales*. Todos los contratos particulares o *micro* han de adaptarse al hipotético contrato social *macro*, que estipula los límites morales de cualquier contrato social (Donaldson y Dunfee: 2000, p. 436). La adopción de la teoría contractualista se presenta, por lo tanto, como solución a dos problemas que afectan al desarrollo de la ética empresarial, a saber, el conflicto metodológico y la pluralidad de visiones sobre la misma, que deriva tanto del carácter artificial de las organizaciones empresariales como de la diversidad cultural de las comunidades que las componen.

Con el propósito de mostrar que el contrato social puede ser un fundamento adecuado para la construcción de un marco ético para la actividad económica, Donaldson y Dunfee parten de un experimento mental similar al descrito por Rawls u otros teóricos

normas particulares de una comunidad. Este artículo constituye, sin duda, una de las semillas de la ISCT y será ésta la que, posteriormente, resuelva algunas de las cuestiones que aquí quedan abiertas (cuestiones como de qué modo resolver los conflictos entre juicios éticos o cómo establecer las reglas de prioridad). Ver: Dunfee: 1991.

²⁰² Es importante señalar aquí que el término “comunidad” se define en la ISCT como “un grupo auto-definido y auto-circunscrito de personas que interactúan en un contexto de tareas, valores u objetivos compartidos y que son capaces de establecer, por sí mismos, normas de comportamiento ético” (Donaldson y Dunfee: 1994, p. 262; 1999, p. 98. Así, son comunidades tanto los sistemas económicos (internacionales y nacionales) y las industrias como las empresas y las organizaciones no corporativas. Las empresas son, dentro de la ISCT, el tipo de comunidad más significativa (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 98).

²⁰³ En el original: ‘*The hypothetical or “macro” contract, reflecting hypothetical agreement among rational members of a community. The “extant” or “micro” contract, reflecting an actual contract within a community*’ (la traducción es mía)

contractualistas. Con él, sin embargo, no pretenden construir una teoría política, sino aclarar qué acordarían los agentes económicos como defensorio de la ética empresarial. En la “posición original” estarían situados un conjunto de actores imaginarios que representan la diversidad de actitudes posibles en el mundo actual (algunos son egoístas guiados por la codicia, otros son profundamente altruistas y muchos se hallan en cualquier punto entre los dos extremos). Se asume que son racionales (no están afectados por la inconsistencia o la confusión lógica) e informados (*knowledgeable*, es decir, que conocen los hechos aceptados como verdaderos en su tiempo). Y, a diferencia de lo supuesto por Rawls, no se describen como desconocedores de todo lo que les concierne como individuos particulares. Lo único que ignoran es de qué comunidades económicas son miembros (de qué empresa, industria o sistema económico) y cuál es su nivel concreto de riqueza (si poseen una inmensa fortuna o son pobres). La teoría de Donaldson y Dunfee entronca, no obstante, en la tradición contractualista representada por Rawls en tanto que incluye determinados datos morales entre sus premisas. Estos autores parten de la aceptación y el respeto a la autonomía humana y establecen como supuesto de fondo la necesidad de que los resultados de su teoría sean compatibles con nuestras intuiciones básicas sobre la moralidad (preceptos como “no mentir”, “ser justo” o “respetar el medio ambiente”). Los participantes en el acuerdo no carecen por completo de principios morales, sino que poseen un sentido mínimo sobre lo correcto y lo incorrecto, así como cierto conocimiento sobre los valores morales profundos (denominados “hipernormas”). La pregunta es, entonces, qué términos (si alguno) serían aceptables para tales agentes como marco fundamental del comportamiento ético de las actividades económicas o, dicho de otro modo, qué normas serían las mejores para guiar la actividad empresarial de forma que alcanzara la justicia (Donaldson y Dunfee: 2000).

La primera hipótesis planteada es que, en estas condiciones, los agentes aceptarían un conjunto de supuestos básicos como marco de su búsqueda de una ética económica común (Donaldson y Dunfee.: 1999, p. 28):

(i) Todos los seres humanos poseen una racionalidad moral limitada (*bounded moral rationality*), lo que significa que sus conocimientos sobre teoría ética, por muy amplios que sean, no le permiten siempre responder a los problemas morales sin prestar atención a las normas específicas de la comunidad.

(ii) La naturaleza del comportamiento ético en las comunidades y los sistemas económicos permiten determinar la calidad y la eficiencia de las interacciones económicas. Una mayor calidad y eficiencia de éstas es preferible a una menor.

(iii) *Ceteris paribus*, es preferible una actividad económica consistente con las posturas culturales, religiosas y filosóficas de los agentes (con los llamados “preceptos personales”) a una que no lo sea.

Estos tres supuestos comportamentales – la capacidad de razonamiento limitada en cuestiones morales, el peso de la calidad y la eficiencia como criterios de decisión y la sensibilidad hacia los límites que marcan, o surgen de, la cultura, la religión o la filosofía – definen, junto a los parámetros mencionados antes, la posición contractual inicial. El concepto de *racionalidad moral limitada* es uno de los conceptos clave en la ISCT. Pone de relieve el hecho de que, ni siquiera un conocimiento amplio y exhaustivo de las teorías éticas, garantiza que el agente sea capaz de resolver cualquier problema moral que se le presente. En muchas ocasiones, es preciso analizar el sistema o contexto concreto en el que se da y tener cierta información sobre los participantes en él²⁰⁴. Especialmente en los contextos económicos, la racionalidad difícilmente puede, por sí sola, resolver toda la gama de problemas éticos que surgen. Esa limitación, afirman, ocurre por tres motivos: por la finitud de la propia capacidad humana para procesar e interpretar los datos moralmente relevantes, por la incapacidad de cualquier teoría ética para captar *la verdad moral* y, por último, por la naturaleza artificial de los sistemas y prácticas económicos. Esta limitación de la racionalidad moral no implica que no puedan hallarse principios morales generales aplicables a todas las prácticas y sistemas económicos, sino que prueba que no es posible saber, de antemano, cuáles son las normas de ética empresarial correctas para un sistema específico sin tener cierta información sobre el sistema en cuestión y sobre sus miembros.

Donaldson y Dunfee defienden que, en las condiciones iniciales descritas y bajo los supuestos admitidos, los agentes acordarían una serie de principios constituyentes del contrato *macrosocial* para establecer las normas éticas para los contextos económicos. Como veremos, los contratos *microsociales* específicos de las comunidades juegan un importante papel en este proceso:

En primer lugar, los agentes desearían preservar un “espacio libre moral” (*moral free space*) en el que pudieran generar, ellos mismos, las normas éticas adecuadas para su comunidad²⁰⁵. Teniendo en cuenta las particularidades tanto de la comunidad en su conjunto

²⁰⁴ Como se verá en el siguiente capítulo, esta afirmación permitiría conectar la propuesta de Donaldson y Dunfee con ciertos aspectos esenciales de la ética del cuidado.

²⁰⁵ Gauthier establece una zona moralmente libre, en la que las restricciones de la moralidad no tienen lugar, como primera concepción central de su teoría (Gauthier: 2000, p. 29). El mercado perfectamente competitivo es, para él, ese espacio en el que el interés individual no necesita ser restringido, pues el beneficio mutuo está garantizado aún cuando cada uno persigue sus propios intereses. En un contexto tal, afirma, la moralidad sería innecesaria. Sin embargo, las circunstancias reales son muy diferentes. “*El mundo podría ser un lugar mejor si fuera, como lo han creído los*

como de sus miembros, los agentes acordarían una serie de reglas (morales) aplicables en ella. De este modo, el primer principio del contrato *macrosocial* establecería que fueran las propias comunidades locales las que, por medio de contratos *microsociales*, especificaran las normas éticas para sus miembros (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 41). Este espacio permitiría a los individuos afrontar la incertidumbre moral derivada de su racionalidad moral limitada, así como reflejar los valores y preferencias propios de la comunidad y desarrollar normas éticas más eficientes para ellos.

Ahora bien, para que tales acuerdos sean válidos es necesario que, en ellos, los participantes estén libres de coacción y dispongan de la información relevante. Estos requisitos son expresados en el segundo principio bajo la idea de que los contratos *microsociales* deben basarse en un consenso informado – en el que los agentes tengan derecho, además, a expresar su apoyo o su rechazo a las normas existentes – y en el que sus miembros puedan salir de la comunidad cuando su disconformidad con tales normas sea irresoluble²⁰⁶ (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 43). Un componente clave del espacio libre moral y que reconoce los requisitos apuntados es el de norma *auténtica*. Las normas elegidas libremente por los miembros de una comunidad en condiciones que garanticen el derecho de salida y de voz adquirirían el estatus de normas auténticas. Éstas representan el consenso entre los individuos de una comunidad sobre la corrección de determinadas reglas de conducta y se reflejan en las propias actitudes o comportamientos²⁰⁷. Así, la prueba más clara de que una determinada norma es una norma auténtica dentro de una comunidad estriba en que una mayoría

economistas entusiastas del laissez-faire, un mercado perfectamente competitivo. Pero no lo es. Y, precisamente porque el mundo no es un mercado, la moral constituye una restricción necesaria para la interacción de las personas racionales." (Gauthier: 2000, p. 121)

²⁰⁶ La aplicación del derecho de salida dentro de las empresas resulta obviamente problemático. Aunque se dé la opción a nivel teórico, hay muchos casos en los que los empleados no pueden elegirla efectivamente. Como señalan los propios Donaldson y Dunfee: "¿podría decirse, realmente, que un empleado que vive en una zona marcada por la pobreza y el desempleo ha consentido los términos de su situación porque se resiste a salir de ella?" (Donaldson y Dunfee: 1994, p. 263). En línea con esto, Wempe señala la complejidad de este problema: aunque los individuos sean formalmente libres para abandonar una organización, el cumplimiento de tal derecho implica unos costes que limitan de manera efectiva la posibilidad formal de salida (Wempe: 2004, p. 340; 2005, p. 130).

²⁰⁷ Atender a las actitudes y comportamientos de los miembros de una comunidad es, por lo tanto, el mejor instrumento para entender el espacio libre moral y las normas auténticas que lo componen. En este sentido, son importantes las aportaciones hechas desde la psicología moral y la evolutiva. En relación a la primera, Donaldson y Dunfee atienden al estudio empírico del desarrollo moral humano desarrollado por Kohlberg: mientras que la ISCT encajaría en la categoría de razonamiento post-convencional, las normas auténticas, en cambio, evolucionan en poblaciones compuestas por individuos que razonan desde diferentes etapas de desarrollo moral. La psicología evolutiva, por su parte, les sirve para investigar cómo influye la evolución biológica en los patrones de comportamiento humano (ej. R. Frank). La evolución es intrínseca al proceso por el que las normas auténticas son generadas y cambian.

considerable de sus miembros la consideren correcta y actúen de manera consistente con dicha creencia.

No obstante, si el marco ético de la actividad económica se redujera a estas normas, la teoría se vería inevitablemente abocada al relativismo. Por ello, el tercer principio establece un límite para el espacio libre moral y para las normas generadas en él. Dicho límite no puede depender de las convicciones de una comunidad particular, sino que ha de ser aplicable a todas. Inspirados por el concepto “hiperbienes” (*hypergoods*)²⁰⁸ de Charles Taylor, Donaldson y Dunfee denominan a tales principios “hipernormas”²⁰⁹ (Donaldson y Dunfee: 1994, p. 264). Son principios tan fundamentales que, por definición, sirven para evaluar las normas de orden menor. Donaldson y Dunfee defienden que no es necesario (ni tampoco posible) ofrecer una lista detallada y cerrada de estas normas. Existe, no obstante, una serie de pruebas que nos indican si un determinado principio es o no una *hipernorma*. Entre las afirmativas están la existencia de un amplio consenso sobre su universalidad, su consistencia con los preceptos de las principales religiones y doctrinas filosóficas o el apoyo por parte de organizaciones no gubernamentales, comunidades profesionales y leyes de diferentes países. Entre las pruebas negativas, su contradicción con alguna de las condiciones anteriores o la violación de algún derecho humano ampliamente reconocido. Como mínimo, las *hipernormas* incluyen el respeto a los derechos humanos y a la dignidad de cada persona (Donaldson y Dunfee: 1994, p. 267). Por ello, porque representan normas bajo las cuales todas las demás han de ser juzgadas, son denominadas *hipernormas*. De este modo, el espacio libre moral queda más concretamente definido como “*el área limitada por las hipernormas en el que las comunidades desarrollan normas éticas que representan un punto de vista colectivo en relación al comportamiento correcto*”²¹⁰ (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 83). Cada comunidad es, por lo tanto, libre de crear sus propias normas éticas, pero para que éstas sean auténticas, han de estar enmarcadas dentro de los límites fijados por las *hipernormas*. Las normas auténticas que son compatibles con ellas son normas *legítimas*; y son precisamente éstas las que generan la obligación. Así, el tercer principio del contrato *macrosocial* establece que las normas de un contrato *microsocial*, para ser obligatorias, han de ser compatibles con las *hipernormas* (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 44).

²⁰⁸ Bienes suficientemente fundamentales como para servir de fuente de evaluación y crítica de las normas generadas por la comunidad (Taylor: 1989, p. 20-24, 63-75)

²⁰⁹ Para profundizar en el concepto de hipernorma, ver: Donaldson y Dunfee: 1999, capítulos III y V.

²¹⁰ En el original: ‘*Moral free space is the area bounded by hypernorms in which communities develop ethical norms representing a collective viewpoint concerning right behavior*’. La traducción es mía.

Por último, los hipotéticos participantes en el acuerdo *macrosocial* preverían la posibilidad de que las normas de las diferentes comunidades entraran en conflicto y, por lo tanto, tratarían de establecer un modo de resolver estas situaciones. En los casos en los que la norma es contraria a una *hipernorma* (no es, por lo tanto, una norma legítima), el conflicto es fácil de resolver. Sin embargo, la solución en otros casos no es tan sencilla, especialmente cuando el choque se produce entre normas legítimas de dos comunidades diferentes. Como los agentes no serían capaces de establecer, *ex ante*, una lista definida de reglas de prioridad que aplicar en casos de conflicto, acordarían (como cuarto principio) que los conflictos entre normas legítimas se resolvieran aplicando “*reglas consistentes con el espíritu y letra del contrato macrosocial*”²¹¹ (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 46). Tales reglas, que no pueden ser especificadas previamente, se describen como principios extremadamente generales o “reglas de sentido común”²¹² (*rules of thumb*) que, “*tomadas en conjunto, constituyen un proceso de orientación general destinado a identificar las circunstancias en las que una norma particular posee la prioridad*”²¹³ (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 182). De este modo, la salida del particularismo – que tiene como objetivo evitar el relativismo – deriva en la admisión de un marco de principios generales bajo el supuesto de que son principios que todo el mundo aceptaría indiscutiblemente como fundamentales, pero cuya enunciación resulta claramente indeterminada. Admitir que existen tales principios compartidos y que la ética empresarial puede fundamentarse en ellos resulta, sin embargo, discutible y deja a la ISCT apoyada sobre una base inestable. En último término, los principios que garantizan la legitimidad de los acuerdos en los contextos organizacionales se basan en un consenso internacional que, en teoría, existe sobre ellos, sin que haya un criterio que los justifique más allá de él. Además, aún admitiendo que tales principios “universalmente” compartidos pudieran ser, efectivamente, definidos, su carácter sería tan general que difícilmente podrían cumplir con su propósito, a saber, servir como guía en las decisiones sobre conflictos de normas concretas, problemas de distribución específicos, aplicaciones de normas empresariales, etc.

²¹¹ En el original: ‘*In case of conflicts among norms satisfying macrosocial contract terms 1-3, priority must be established through the application of rules consistent with the spirit and letter of the macrosocial contract*’. La traducción es mía.

²¹² Se trata de reglas como las siguientes: (i) dar prioridad a la norma (legítima) de la comunidad en la que se opera (ii) hacer uso, en caso de que existan, de las normas comunitarias que indican cómo resolver conflictos concretos (iii) dar prioridad a la norma de la comunidad más extensa o global, (iv) dar prioridad a las normas que contribuyen a mantener el entorno económico en el que tiene lugar la transacción sobre las normas que lo perjudican, (v) priorizar el conjunto de normas consistentes, (vi) dar mayor peso a las normas bien definidas que a las menos precisas. La descripción detallada de estas normas puede verse en: Donaldson y Dunfee: 1994, p. 269-270; 1999, p. 184-190.

²¹³ En el original: ‘*taken together they constitute a process of general guidance aimed at identifying the circumstances in which a particular norm enjoys priority*’. La traducción es mía.

Los rasgos fundamentales de la ISCT quedan recogidos en las cuatro cláusulas descritas. Sin embargo, conviene ahondar en ciertos elementos de la misma por el papel que juegan en el desarrollo de la propuesta contractualista en ética empresarial. Sin duda, uno de los aspectos de la teoría que han ocasionado más discusión – y que es, por otro lado, esencial para la misma – es el concepto de *hipernorma*. Su naturaleza, valor e, incluso, su existencia han sido cuestionados (Dunfee: 2006, p. 304). Donaldson y Dunfee distinguen tres categorías dentro de estas normas – a saber, de proceso, estructurales y sustantivas – según la fuente de la que provienen y la función que desempeñan en la teoría. Las *hipernormas procedimentales* tienen su origen en el contrato *macrosocial* y definen condiciones esenciales para mantener el acuerdo en los contratos *microsociales*. Tienen que ver con las normas que definen el proceso a través del cual los acuerdos reales pueden ser alcanzados y mantenidos; en concreto, con las precondiciones de voz y salida necesarias para establecer las normas auténticas locales. Las *hipernormas estructurales*, por su parte, se originan en los contratos *microsociales* (en el nivel de los sistemas económicos) y son necesarias para la organización política y social en tanto que crean y sostienen a las instituciones sociales básicas. En este sentido, las (hiper)normas que establecen el deber de lograr de manera eficiente los bienes sociales necesarios serían *hipernormas* estructurales. Por último, las *hipernormas sustantivas* son fruto de la convergencia de la experiencia y el pensamiento humano (son, por ello, normas exógenas) y especifican las concepciones fundamentales de lo correcto y lo bueno. Las (hiper)normas que exigen mantener las promesas o respetar la dignidad humana serían normas de este tipo. A diferencia de las anteriores, que son el resultado del acuerdo que se alcanzaría en la situación inicial imaginada, las *hipernormas* sustantivas pueden ser descubiertas por cualquiera que reflexione o indague sobre ello (Wempe: 2007, p. 700). La importancia de este último punto estriba en su conexión con un planteamiento como el de Rawls.

Donaldson y Dunfee ponen como ejemplo de *hipernorma* estructural la de la “eficiencia social necesaria” (*necessary social efficiency*) o, simplemente, “eficiencia”. Lo que ésta establece es la necesidad de que las instituciones y los deberes coexistentes permitan a los individuos alcanzar los bienes sociales básicos o “necesarios” (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 117). Análogamente a lo defendido por Rawls en relación a los bienes sociales primarios, éstos son descritos como “bienes deseados por todo individuo racional” – bienes tales como la salud, la educación, la vivienda, el alimento o la justicia social – y que “cualquier sociedad en cualquier lugar está segura de querer más (de ellos)” (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 117; p. 119). A diferencia de los bienes individuales, éstos requieren de la acción colectiva o de las instituciones para ser alcanzados, lo que lleva a Donaldson y Dunfee a considerar como base de los mismos a la justicia y a los bienes económicos *agregados*. Rawls afirmaba que los

agentes situados en la posición original acordarían sus dos principios de justicia – que recogen o remiten a la idea de los bienes primarios – como base para las instituciones sociales. Donaldson y Dunfee defienden, por su parte, que, en el contexto económico, los agentes acordarían un espacio de libertad en el que decidir sus propias normas comunitarias limitado por un marco común de principios generales, entre los que figuran la eficiencia de las políticas y las instituciones. Esto significa que cualquier norma acordada en el *microcontrato* ha de ser compatible (o, al menos, no ser incompatible) con el objetivo de que los miembros de la sociedad (especialmente, los menos favorecidos) dispongan de un nivel razonable de bienes sociales necesarios. Para estos autores, esto se identifica con la exigencia de que las instituciones aseguren la justicia para los miembros de la sociedad y afirman que, “incluso en las organizaciones empresariales, la justicia es reconocida como un objetivo loable” (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 121). La diferencia con Rawls en este punto estriba, no obstante, en que no apoyan la eficiencia exclusivamente en la justicia, sino también en lo que llaman, siguiendo a Amartya Sen, bienes económicos “agregados”. El bienestar social no depende sólo de que la justicia sea maximizada, sino de la *suma total* de bienes sociales disponibles. Que haya más de esos bienes se presupone como bueno antes de que se discuta sobre su distribución (justa)²¹⁴.

Junto con la formulación de las *hipernormas*, otro de los puntos conflictivos de la ISCT radica en la aplicación de la misma. Donaldson y Dunfee establecen una serie de pasos destinados a cumplir este objetivo: en primer lugar, es preciso identificar a la comunidad y a las normas que regulan sus juicios, acciones y comportamientos. Lo primero está estrechamente vinculado con la identificación de los *stakeholders* relevantes para una organización, aunque lo uno no equivale a lo otro. En conexión con el segundo paso, se observa que Donaldson y Dunfee ponen el acento en las normas mismas, más que en los grupos de interés definidos o delimitados. Por encima de otras características comunes, es la existencia de una norma compartida lo que permite la identificación de la comunidad²¹⁵. El primer y el segundo paso están, por lo tanto, estrechamente conectados. La presencia de una norma (ética) compartida advierte sobre la existencia de una comunidad. Ésta será relevante cuando dicha norma resulte potencialmente aplicable al caso y la admisión de la misma dependerá de su autenticidad. De este modo, el tercer paso consiste en determinar cuáles de

²¹⁴ La relación entre esta idea y la de los bienes primarios en Rawls es claramente estrecha. Aunque Rawls ofrece una definición más limitada es éstos, ambos se basan en la idea de que cualquier agente racional admitiría que existen ciertos bienes (sociales) de los que es mejor tener más que menos.

²¹⁵ Así, por ejemplo, el (sub)conjunto de empleados de una empresa que comparten su desacuerdo con cierta política de la misma forman una comunidad (dentro del grupo definido de *stakeholders* de la misma).

esas normas son auténticas y, de éstas, cuáles son legítimas o compatibles con las *hipernormas*. Hecho esto, el agente dispondrá ya de una serie de principios que aplicar en la toma de decisiones particulares. En cuarto lugar, y en el caso de que se den conflictos entre normas legítimas, el último paso será hallar la respuesta correcta o más adecuada para éstos. En este proceso, son varios los problemas que surgen: la identificación de las *hipernormas* es, como ya se ha señalado, uno de los más apremiantes. Aunque Donaldson y Dunfee pretenden escapar de la acusación de imponer un criterio culturalmente sesgado como criterio universal (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 170-173), es difícil evitarlo si se admite la existencia de tales principios. Estos autores consideran que ciertos valores son universalmente aceptados como válidos y que está fuera de duda su admisión por parte de cualquier comunidad. Esto supone, no obstante, dar por supuesto parte de lo que pretende demostrar. Que exista una moralidad básica, compartida y aceptada por todos los seres humanos, es, en este sentido, cuestionable. Así, el concepto mismo de derechos humanos, que consideran fundamental, ha sido ampliamente criticado y debatido por su eurocentrismo. Los críticos con la idea de que éstos responden a un universalismo ético señalan que se basan en la tradición occidental y que responden a ideales muy asentados en ella, ignorando otras cosmovisiones²¹⁶. Por otro lado, y como los propios autores reconocen, encontrar una solución para los conflictos entre normas legítimas no es tarea fácil. Como vimos, recurren a las “reglas de sentido común” como herramienta para resolverlos, lo cual no garantiza la salida del conflicto o que se identifique la norma dominante. Por ello, consideran que, en tales casos, la decisión queda en manos del criterio del individuo particular (siempre que éste sea consistente con cualquiera de las normas legítimas). En el contexto empresarial, esto significa que, en último término, la decisión final en tales casos dependerá del directivo (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 169). Con ello, se pone en peligro la estabilidad de la teoría misma y de su aplicabilidad pues, como se reconoce al principio, la racionalidad moral del ser humano es limitada, especialmente en los contextos económicos.

Por último, es interesante abordar la relación entre la ISCT y la teoría de los *stakeholders*²¹⁷ (de la que me ocupé en el capítulo anterior). Donaldson y Dunfee afirman que su teoría contractualista sirve como fundamento normativo para la teoría de los *stakeholders* (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 235) y que permite resolver algunos de los problemas a los que

²¹⁶ Martha Nussbaum, por ejemplo, recoge algunas de esas críticas con el propósito de superarlas y presenta su enfoque de las capacidades tomando como referencia la idea de los derechos humanos universales y tratando de evitar sus defectos – de hecho, describe su propuesta como “una especie de enfoque de los derechos humanos”, compartiendo ambos la idea de que todas las personas poseen un núcleo de derechos (*entitlements*) en virtud de su humanidad y que es un deber básico de la sociedad respetarlos y apoyarlos (Nussbaum: 2011, p. 62).

²¹⁷ Ésta es ampliamente desarrollada en Donaldson y Dunfee: 1999, p. 235-262

ésta se enfrenta (problemas como la identificación de los grupos de interés y de los intereses legítimos, así como el reconocimiento de la prioridad entre ellos). De nuevo, el concepto de *hipernorma* desempeña un papel clave. El recurso a éstas (o a las normas auténticas y legítimas) permite determinar qué demandas son prioritarias y/o legítimas y, por lo tanto, dan lugar a una obligación. Como vimos, las comunidades crean sus propias normas (auténticas) basándose en sus preferencias morales, económicas y sociales. El hecho de presentar demandas compatibles con tales normas ofrece una primera pista sobre quiénes deberían, en principio, contar como *stakeholders* o quiénes forman las comunidades (socio-económicas) relevantes para la organización. La legitimidad de estas comunidades depende, sin embargo, de que sus normas y, con ellas, sus demandas, sean consistentes con las *hipernormas*. Esto supone que los *stakeholders* legítimos son aquéllos cuyas demandas son compatibles, en primer término, con las normas auténticas de la comunidad y, en último, con las hipernormas. De este modo, la ISCT hace innecesario admitir una teoría ética particular como fundamento para la teoría de los *stakeholders* y posibilita un espacio amplio de creación de normas y obligaciones que regulen la relación de la organización con ellos. Al enfatizar la idea de las comunidades relevantes, la ISCT respalda la idea central del *stakeholder management*, a saber, que los intereses de aquellos que se ven afectados por las decisiones de la empresa deberían ser tenidos en cuenta. Esto no significa, sin embargo, que ambas teorías sean co-extensivas. Donaldson y Dunfee tienen una concepción de los *stakeholders* que puede definirse como limitada. La esencia de este concepto, afirman, es que “*aquéllos que podrían ser significativamente afectados por la acción de una organización o que están potencialmente en riesgo como resultado [de ella] tienen un “interés” (stake) en esa decisión*”²¹⁸ (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 235). La concepción es limitada en el sentido de que, en ella, los *stakeholders* son considerados como algo externo a la organización. Determinados grupos se convierten en *stakeholders* en la medida en que cierta decisión o actuación empresarial les afecta potencial o realmente, lo cual difiere de la concepción según la cual estos grupos son, en sí mismos, elementos constituyentes de la organización. Como observamos en el capítulo anterior, la redefinición de la empresa postulada, entre otros, por Post, Preston y Sachs (2002), parte de la idea de que una empresa es una red de relaciones entre diferentes constituyentes (los *stakeholders*) con intereses diversos. Considerar que la empresa *tiene stakeholders* (como afirman Donaldson y Dunfee) no equivale, sin embargo, a considerarla como una red en aquel sentido. La ISCT pone el acento en las comunidades y en las normas, no en los *stakeholders*

²¹⁸ En el original: ‘*The essence of the stakeholder idea is that those who may be significantly affected by an organization’s action, or who are potentially at risk as a result, have an obligation-generating “stake” in that decision*’. La traducción es mía.

individuales ni en los intereses no reflejados en las normas de la comunidad (Dunfee: 2006, p. 314).

Una teoría de los *stakeholders* basada en la ISCT constaría, según lo expuesto, de cuatro principios generales (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 248):

1. La principal guía sobre las obligaciones de las organizaciones hacia los *stakeholders* son las comunidades (sociopolíticas) relevantes dentro de cuyos límites operan: hay que mirar sus normas para responder a las cuestiones sobre quiénes han de ser reconocidos como *stakeholders*, cómo resolver los conflictos de intereses entre ellos y los accionistas/propietarios, o cómo dar respuesta a las demandas legítimas enfrentadas.

2. Si las normas concernientes a las obligaciones con los *stakeholders* no están firmemente establecidas en tales comunidades, las organizaciones tienen arbitrio para decidir cómo responder a las demandas e intereses de los *stakeholders*.

3. Todas las decisiones tomadas por las organizaciones y que afecten a los *stakeholders* han de ser consistentes con las *hipernormas*.

4. Ante un conflicto entre las normas legítimas de diferentes comunidades referentes a las obligaciones con los *stakeholders*, ha de darse prioridad a las de la comunidad con los intereses más significativos en la decisión. Si no hay base para establecer la prioridad, las organizaciones pueden usar su criterio para elegir entre las normas legítimas en conflicto.

La ISCT ha recibido críticas adicionales a las ya expuestas y que aparecen recogidas en el cuadro representado abajo. El propósito no es abordar en detalle todas ellas, sino apuntarlas y destacar las más relevantes para el argumento aquí defendido, a saber, la necesidad de establecer un principio básico en el que asentar la propuesta (contractualista) de la ética empresarial para evitar, así, los problemas de indeterminación prescriptiva a los que se enfrenta la ISCT. Como será defendido en este y en el próximo capítulo, la atención a lo local o lo contextual es, no sólo adecuada, sino necesaria. Pero un peso excesivo de ésta puede ocasionar la falta de precisión normativa. Esto se verá, en primer lugar, a través de la propuesta de Sacconi, que conduce directamente a una de las tesis clave de este trabajo.

CRÍTICAS A LA ISCT	RESPUESTAS
<p>1. Críticas relacionadas con las <i>hipernormas</i>:</p> <p>1.1. Es necesario una mayor investigación empírica y normativa para mejorar la identificación de las <i>hipernormas</i> (especialmente, de las sustantivas)</p> <p>1.2. Las fuentes de justificación difieren entre las <i>hipernormas</i>. Mientras que unas (las de procedimiento) dependen del acuerdo <i>macrosocial</i>, otras (las estructurales) dependen del acuerdo <i>microsocial</i>.</p> <p>1.3. Si se da un conflicto entre <i>hipernormas</i>, es muy difícil determinar qué normas auténticas son legítimas.</p>	<p>1.1. Dicha investigación es, ciertamente, necesaria. Pero no es posible, conveniente ni necesario ofrecer una lista detallada de <i>hipernormas</i>.</p> <p>1.2. La justificación difiere en la medida en que las primeras son especificadas en el contrato <i>macrosocial</i> y las segundas son reconocidas por los participantes en el mismo.</p> <p>1.3. El conflicto puede deberse a una identificación incorrecta de las <i>hipernormas</i>. En caso contrario, es ciertamente posible llegar a conclusiones incompatibles entre sí (no obstante, ambas serán válidas)</p>
<p>2. Nivel de aplicación de las normas:</p> <p>Entre las <i>hipernormas</i> (<i>macro</i>) y las normas auténticas (<i>micro</i>) hay un espacio que debería ser completado. El nivel <i>meso</i> debería ser tenido en cuenta.</p>	<p>El nivel <i>meso</i> y el <i>micro</i> se solapan en ciertos aspectos de la ISCT. Aunque la concreción de normas específicamente <i>meso</i> tendría ciertas ventajas, elegir entre tres posibles categorías haría más difícil la toma de decisiones dentro de la ISCT.</p>
<p>3. Aplicación de la ISCT a problemas éticos específicos:</p> <p>La aplicación de la ISCT a problemas particulares conduce a conclusiones diferentes según el agente decisor.</p>	<p>La ISCT ha sido aplicada a una amplia variedad de problemas éticos. La divergencia en las conclusiones alcanzadas es la esperada en toda teoría que, en su análisis, atiende a los hechos o al contexto particular.</p>
<p>4. Sobre el espacio libre moral:</p> <p>En ocasiones, el espacio libre moral queda desocupado porque una comunidad es incapaz de generar una preferencia moral en relación a un dilema existente en ella. En tal caso, la ISCT deja de ser una guía.</p>	<p>Cuando el espacio libre moral queda desocupado puede deberse a que no existen normas legítimas que sirvan de guía para la decisión (y, por lo tanto, el caso queda fuera del alcance de la ISCT) o que éstas no han sido identificadas (por lo que es necesario una mayor investigación)</p>

Tabla II.2.: Objeciones a la ISCT y respuestas (Fuente: Dunfee: 2006)

2.3. Lorenzo Sacconi: una visión ampliada de los deberes fiduciarios.

La propuesta de Sacconi entronca en la corriente contractualista de la ética empresarial, pero se distingue de la (más) influyente ISCT en que sitúa el contrato fundacional, no en el nivel *macro*, sino en la empresa misma (Heugens et al: 2006, p. 222). Como Donaldson y Dunfee, Sacconi pretende establecer una base normativa que no sea ajena a la teoría de los *stakeholders* ni remita a supuestos externos a ella, pero que no caiga en la indeterminación a la que parece estar abocada, en último término, la ISCT. Para ello, afirma, el marco normativo en el que se establece el acuerdo entre quienes constituyen la empresa no puede remitir a un consenso más general y externo, sino a la racionalidad misma. Con su modelo de gobierno corporativo ampliado o extendido ofrece un argumento contractual según el cual la empresa puede entenderse como el resultado de un acuerdo constituyente o constitucional entre los *stakeholders*. En la construcción del mismo, se tiene en cuenta tanto la eficiencia como la justicia. Una de las ideas clave de su planteamiento, como veremos, estriba en la defensa de que los deberes fiduciarios de los directivos deberían extenderse más allá de los accionistas y propietarios (tesis básica de la teoría de los *stakeholders*) y que el modo de justificar este supuesto consiste en partir del análisis de la fase inicial de constitución de la empresa, en la que los diferentes *stakeholders* negocian su entrada o no en la misma, así como quién debería tomar el control en ella.

Dicho proyecto es desarrollado en dos partes (tratadas, cada una, en dos artículos diferentes)²¹⁹: en primer lugar, aborda el problema de la justificación, es decir, la cuestión de bajo qué condiciones puede estar justificada una determinada norma (empresarial). En este contexto, el argumento descansa en que ésta pueda ser aceptada por agentes racionales imparciales y equitativos. En segundo lugar, Sacconi hace frente al problema del cumplimiento o la implementación del acuerdo alcanzado por tales agentes. La idea clave aquí será que las normas acordadas sean efectivas, es decir, que contengan los ingredientes necesarios para motivar o incentivar su cumplimiento. Siguiendo a Gauthier (2000, p. 25), cada una de estas partes se corresponde con las dos pruebas de racionalidad que debe satisfacer un acuerdo, a

²¹⁹ Aunque se haga referencia aquí, fundamentalmente, a los artículos de 2006 y 2007 – por ser la versión más reciente de su teoría – no hay que pasar por alto que Sacconi adelanta algunas de las tesis fundamentales desarrolladas en ellos ya en sus trabajos de 1997 (año en el que se publica la edición italiana de su libro publicado en inglés en el año 2000) y de 1999. Ya en éstos, Sacconi hace frente al problema del abuso de autoridad – derivado de la asimetría de poder en la relación de la empresa con sus *stakeholders* – recurriendo a una visión contractualista de los códigos de ética. Por un lado, el enfoque del contrato social permite establecer, *ex ante*, dichas normas y elaborar una constitución para la empresa. Por otro lado, los códigos de ética funcionan, *ex post*, como mecanismos que refuerzan el cumplimiento del contrato en el marco de un juego de reputación iterativo. Ambos puntos son analizados con más detalle en este apartado.

saber, la racionalidad interna (o *ex ante*) y la externa (o *ex post*). La racionalidad interna atiende al proceso de negociación previo al acuerdo, en el que los agentes deciden qué forma adoptará éste para lograr un resultado de beneficio mutuo. La racionalidad externa, por su parte, refiere a si el acuerdo finalmente alcanzado puede ser cumplido por los agentes o si, por el contrario, hay incentivos para incumplirlo²²⁰. Ambas cuestiones son abordadas con detalle en este epígrafe.

a) La justificación de un modelo ampliado de gobierno corporativo.

Siguiendo el modelo de la teoría del contrato social, Sacconi se pregunta a qué acuerdo (o acuerdos) llegaría un conjunto de individuos (*stakeholders* potenciales) si tuvieran que decidir cómo regular las transacciones entre ellos para pasar de un estado de desventaja mutua a uno mutuamente beneficioso. Su análisis da lugar a una concepción de la empresa como organización multi-*stakeholder*, en la que la responsabilidad de quienes la dirigen se extiende, más allá de los propietarios y accionistas, hacia los demás grupos de interés. Dicha tesis es desarrollada atendiendo a cuatro cuestiones que se enmarcan en el contexto de justificación (Sacconi: 2006, p. 260-262):

(i) El modelo de gobierno acordado por los diferentes *stakeholders* estará justificado si puede ser racionalmente aceptado por cada uno y para cualquier participante. La racionalidad desde el punto de vista individual ofrece, al menos, una justificación basada en la ventaja mutua. En este punto, lo que se pretende es determinar si el modelo de gobierno que resultara de un contrato entre *stakeholders* sería aceptado por ellos una vez asumido su papel de negociador racional en una situación hipotética.

(ii) La aceptación del acuerdo requiere de una segunda prueba, referida a las características morales del mismo. Por un lado, ha de verificarse su imparcialidad: comprobar que el resultado sería el mismo si los agentes cambiaran su posición en la negociación y que está exento de cualquier arbitrariedad moral (es decir, de fuerza, fraude o manipulación). Por otro lado, la negociación ha de estar libre de los efectos del oportunismo y llevar a una

²²⁰ La primera cuestión está vinculada a la teoría de juegos cooperativa; la segunda, a la no cooperativa (ver "Anexo"). Y ambas son cuestiones clásicas, como ya se ha dicho, dentro de la teoría contractualista. Una vez que los agentes alcanzan un acuerdo (partiendo de una situación *natural* y apoyándose en la racionalidad de las partes), los agentes individuales pueden encontrar incentivos para no cumplir con lo pactado (el problema de "el necio" de Hobbes, que ha sido planteado de diferentes modos a lo largo de la historia del contractualismo). El problema del cumplimiento pone de relieve esos dos niveles de la racionalidad: por un lado, ha de ser racional alcanzar un acuerdo y, por otro, tiene que ser racional (para cada uno) cumplir con lo pactado.

solución que se ajuste a nuestras intuiciones morales sobre qué es una distribución de los beneficios cooperativos justa o equitativa²²¹.

(iii) El modelo (teórico) acordado ha de estar dotado de fuerza prescriptiva real y, por lo tanto, ofrecer algo más que la adhesión a una serie de principios éticos muy generales que podrían ser satisfechos por la mayoría de los acuerdos posibles para la empresa.

Sacconi centra su crítica a la ISCT en este último punto: mientras que Donaldson y Dunfee consideran la indefinición de las normas que regulan los acuerdos locales como una fortaleza de la teoría (pues consideran que es eso lo que permite englobar dentro de la ética empresarial a la pluralidad de reglas, principios y actitudes que componen la realidad de las empresas), para Sacconi, sin embargo, la indeterminación prescriptiva²²² es un signo de debilidad de la teoría (pues es lo que permite, potencialmente, el paso al comportamiento oportunista). Donaldson y Dunfee se basan en los supuestos de la libertad moral y la racionalidad limitada al interpretar esa indeterminación como fortaleza. Sacconi, por su parte, defiende que es muy difícil mantener una explicación contractualista de la formación de las normas locales que se apoye en ellos. El argumento contractualista debería funcionar como una justificación racional (o un test de justicia) de las normas, incluidas las normas locales. Esta ambición, sin embargo, parece haber sido abandonada por la ISCT.

(iv) La propuesta contractualista defendida ha de tener, además de una dimensión normativa, una dimensión descriptiva. Ha de ser capaz de ofrecer una “explicación potencial” de cómo surgiría la empresa a partir del acuerdo de los *stakeholders* sobre cómo ordenar los diferentes intereses para lograr una solución de equilibrio.

Su modelo de gobierno *ampliado* pretende completar el modelo *unificado* de la teoría neo-institucional de la empresa²²³, según el cual ésta es un tipo de institución que surge para minimizar los *costes de transacción* que hacen ineficiente la cooperación basada en relaciones

²²¹ La referencia a la inversión en los papeles que desempeña cada agente en la negociación está inspirada en la reinterpretación que hace Binmore de la teoría del contrato de Rawls. Este recurso es presentado como un modo más claro de reflejar la imparcialidad o la simetría entre las partes, lo que asegura un resultado equitativo o no-arbitrario.

²²² Sacconi considera que la crítica de la indeterminación prescriptiva recae, de manera paradigmática, en la propuesta de Donaldson y Dunfee, pero no exclusivamente en ella. Así, señala que una teoría como la de N. Bowie – que, como vimos en el capítulo anterior, trata de aplicar de manera directa la ética kantiana a la empresa – adolece del mismo fallo. Los siete principios que establece son demasiado generales para satisfacer el objetivo prescriptivo y, además, Bowie no especifica en su trabajo cómo sería la estructura de gobierno según la perspectiva kantiana (Sacconi: 2006, p. 278).

²²³ Según la teoría neo-institucional, la empresa se identifica con los bienes que posee y se asume que la propiedad otorga (a quien la ostenta) derechos residuales de control sobre esos bienes, en concreto, el derecho a decidir cómo han de ser usados éstos, exceptuando los usos particulares que ya hayan sido especificados en un contrato inicial (Hart y Moore: 1999, p. 1120). Una empresa es un tipo de institución con un gobierno unificado que surge para dar solución a los problemas que tienen lugar en las transacciones, donde los individuos poseen diferentes tipos de bienes y los contratos no cubren todas las situaciones posibles.

contractuales. Dicha teoría resuelve este problema recurriendo a la autoridad jerárquica y otorgando al propietario un *derecho residual de control*, es decir, la capacidad para tomar las decisiones en aquellas situaciones no reguladas (previamente) por los contratos. De este modo, los contratos se “completan” y reducen el coste que se derivaría de la incertidumbre y los procesos de comunicación y concreción implicados por las relaciones cooperativas en contextos complejos, competitivos e imprevisibles. El riesgo evidente de esta concepción “unificada” de la empresa estriba en la posibilidad de abuso de autoridad sobre los grupos en una posición más débil. Este riesgo reduce los incentivos para entrar en una relación de ese tipo y mina la confianza de quienes ya están en ella²²⁴. Esto socavaría la legitimidad, es decir, la aceptación racional de la autoridad formal por parte de los participantes en la organización. Además, los diferentes *stakeholders* tendrán, *ex ante*, un incentivo para reducir su inversión (ante la previsión de abuso) y recurrirán, *ex post*, a un comportamiento conflictivo o desleal (al creerse sujetos de abuso).

Frente a ello, la propuesta de Sacconi aboga por completar los contratos, no sólo otorgando un derecho residual, sino ampliando los deberes fiduciarios de aquellos que gobiernan la organización hacia aquellos sujetos en riesgo de padecer abuso de autoridad, lo cual elimina los desincentivos y aumenta, de este modo, la efectividad. Dicho gobierno extendido deberá constar de: (i) el derecho residual de control (propiedad) asignado al *stakeholder* con la inversión más arriesgada y con costes de gobernanza relativamente bajos, además del derecho a delegar la autoridad en directivos profesionales y en el *management*; (ii) los deberes fiduciarios de aquellos que dirigen la empresa (directores y gerentes) hacia los propietarios, dado que éstos les han delegado el control; y (iii) los deberes fiduciarios de aquellos que están en una posición de autoridad (propietarios o gerentes) hacia los *stakeholders* no-directivos, es decir, la obligación de dirigir la empresa de modo que éstos no se vean privados de una parte justa del beneficio (*surplus*) producido por sus inversiones específicas y de modo que no sufran externalidades negativas (Sacconi: 2006, p. 265).

A partir de estas consideraciones, Sacconi define la ética y la responsabilidad empresariales como “*un modelo extendido de gobierno corporativo mediante el cual, aquellos que dirigen una firma (empresarios, directores y gerentes) tienen responsabilidades que se extienden, desde la satisfacción de sus deberes fiduciarios hacia los propietarios, hasta la*

²²⁴ En un trabajo anterior, Sacconi señala el papel que desempeñan los códigos éticos en esta cuestión. Éstos, que representan el contrato constitucional de la empresa, son interpretados por los agentes externos a la empresa como un compromiso para responder a los imprevistos conforme a una serie de principios justos, lo cual reduce la falta de confianza derivada de las relaciones jerárquicas (Sacconi: 2000)

*satisfacción de deberes fiduciarios análogos hacia todos los stakeholders de la empresa*²²⁵ (Sacconi: 2006, p. 262).

a.1) La racionalidad (interna) del acuerdo: justificación desde el beneficio mutuo.

Frente a la teoría neo-institucional, Sacconi propone, por lo tanto, una teoría del contrato constitucional de la empresa que no es sino una aplicación de la teoría del contrato social al contexto de las organizaciones. Con ella, pone de manifiesto un enfoque alternativo desde el que adjudicar el control sobre la empresa, asignar deberes y derechos a sus miembros y definir unos principios de gobierno consistentes con su noción de RSE²²⁶. Recurriendo a la teoría de juegos y a su armadura conceptual, describe la “posición original” y el proceso que llevaría a abandonar el *estado de naturaleza* como un juego de negociación²²⁷ en el que los miembros (potenciales) de la empresa han de acordar los principios, derechos y deberes para la estructura de gobierno. El escenario inicial está compuesto por un conjunto de individuos que forman una coalición cuya función característica es *superaditiva*: están unidos por una actividad productiva común y sólo si actúan cooperativamente pueden obtener cierto beneficio (que no tendrían, por lo tanto, si actuaran por separado). Dentro de dicha coalición, cada individuo puede desempeñar diferentes roles. Así, mientras que unos realizan inversiones específicas (capital) o son imprescindibles para lograr que éstas produzcan algún beneficio, otros desempeñan funciones diversas que añaden valor a la coalición (aportando conocimiento, trabajo, confianza, etc.). En una situación tal, el desacuerdo entre los miembros de la coalición llevaría a un punto de desventaja para todas las partes (el *estado de naturaleza* o *status quo*), por lo que los individuos han de llegar a un acuerdo sobre uno de los resultados (racionalmente) posibles. En este sentido, se trata de un juego de negociación cooperativo en el que los jugadores han de elegir una constitución que les permita salir de un estado mutuamente perjudicial. Para que el acuerdo sea consistente en el largo plazo, el acuerdo ha de ser unánime y ha de cumplir la condición mínima de darle a cada parte, al menos, lo que obtendrían en el estado de naturaleza. La pregunta de partida es, en definitiva, qué constitución elegirían los miembros de una economía que, formando una coalición, han de

²²⁵ En el original: ‘*Corporate Social Responsibility is a model of extended corporate governance whereby those who run a firm (entrepreneurs, directors, and managers) have responsibilities that range from fulfillment of their fiduciary duties towards the owners to fulfillment of analogous fiduciary duties towards all the firm’s stakeholders*’. La traducción es mía.

²²⁶ Sacconi trata de elaborar una teoría contractualista que *convenza* (también) a los economistas. Por ello, plantea un problema económico como es el de los costes de transacción y ofrece una solución basada en supuestos y teorías que no le sean ajenos (como la teoría de juegos o la teoría económica de la conducta) pero que posee, además, un contenido moral, a saber, la justificación racional de restricciones imparciales a partir de la propia lógica de la empresa.

²²⁷ Ver Apéndice p. xv.

acordar cómo abandonar un estado de desventaja mutua para alcanzar un resultado mutuamente beneficioso. La perspectiva del beneficio mutuo es, por tanto, la primera justificación (racional) para el acuerdo²²⁸.

a.2) La racionalidad (interna) del acuerdo: justificación desde la imparcialidad y la justicia (distributiva).

La solución negociadora de Nash, que representa la mejor respuesta para este tipo de juegos²²⁹, establece que el acuerdo debería ser alcanzado en el punto de la frontera marcada por el conjunto de todos los resultados posibles en el que el producto de las utilidades individuales es máximo. Cuando el juego es simétrico (cada jugador puede obtener exactamente los mismos pagos que pueden ser obtenidos por los otros jugadores), la solución misma es simétrica, es decir, selecciona el resultado en el que el beneficio cooperativo es distribuido equitativamente. Esta solución incluye, en primer lugar, una noción elemental de imparcialidad, pues es una solución anónima. Si los resultados obtenidos por un jugador *A* fueran intercambiados por los resultados de un jugador *B*, cada uno obtendría exactamente lo mismo que antes obtenía el otro. La solución de Nash coincide con la que ofrecería un observador imparcial, es decir, un observador que razonara desde el punto de vista de cualquier participante. En segundo lugar, el diseño del juego de negociación incluye un *status quo* moralizado²³⁰ (estableciéndolo en cero para cada jugador) para evitar que ciertos participantes partan de una posición ventajosa y esta diferencia quede reflejada en la solución acordada²³¹.

La justicia del acuerdo alcanzado puede entenderse, desde esta perspectiva, de dos modos diferentes. El elemento clave está en el momento concreto en el que la constitución es acordada. Si el acuerdo se produce en un tiempo *t0* anterior a las decisiones de inversión, la solución (conforme a la solución de Nash) se correspondería con la idea intuitiva de justicia como distribución según las necesidades (relativas). Si el acuerdo se produce en un tiempo *t1* en el que los derechos en la estructura de control ya han sido asignados y las decisiones de

²²⁸ En este punto, la propuesta de Sacconi conecta con un contractualismo como el de Gauthier, para el que, como vimos, es la perspectiva (individual) del beneficio mutuo lo que da lugar al acuerdo y lo que genera la moralidad.

²²⁹ Ver Apéndice (p. xviii)

²³⁰ Aunque Sacconi denomina al *status quo* "moralizado", tal vez es más adecuado considerarlo, simplemente, como imparcial o neutro, pues se asimila más al estado de naturaleza hobbesiano (en el que no cabe hablar aún de justicia e injusticia) que al lockeano (en el que los agentes tienen derechos y, por lo tanto, existe ya una moralidad).

²³¹ La solución "imparcial" de un juego de negociación se corresponde con la solución racional según diversos conceptos de solución de juegos cooperativos y de coaliciones como la solución de Nash o el valor de Shapley (ver Apéndice, p. xvi).

inversión han sido ya tomadas, la solución (conforme al valor de Shapley) se correspondería con la idea intuitiva de justicia como distribución según los méritos (relativos). Por lo tanto, la elección constitucional respondería a la siguiente regla: (i) seleccionar una constitución eficiente calculada sobre la base del *status quo* (0,0) que distribuya el excedente generado por la cooperación entre los miembros de la coalición (ii) en proporción a sus necesidades relativas (si la distribución es vista en el contexto de la elección constitucional), pero también (iii) proporcionalmente a sus contribuciones relativas (si la distribución es vista en el contexto post-constitucional) (Sacconi: 2006, p. 271).

Ahora bien, dicha regla responde a una situación ideal en la que toda constitución lógicamente posible está también sujeta a elección. Sin embargo, hay que partir del supuesto de que sólo un determinado número de éstas podrán ser efectivamente alcanzadas y que la solución de Nash podría no coincidir con algunas de ellas. En una situación imperfecta, en la que no cualquier distribución de poderes o derechos de control es posible, los agentes asumen que hay razones para dotar de ciertos derechos especiales a un determinado grupo si ello garantiza la generación de un excedente mayor. El acuerdo constitucional establecerá que, aquellos cuya contribución a la producción sea más importante o sean indispensables para la productividad de las inversiones de otros, estén dotados del derecho de propiedad. Por su parte, los otros participantes han de aceptar unánimemente dicha asignación para que ésta sea legítima²³².

La teoría del contrato (constitucional) de la empresa descrita hasta ahora podría resumirse, en definitiva, del siguiente modo: un conjunto de individuos, que forman una coalición dentro de una economía, inician una negociación sobre la constitución de la empresa. El desacuerdo entre ellos conduce a un resultado sub-óptimo (*status quo*) en el que ninguno obtiene beneficios, por lo que inician un juego de elección constitucional. La negociación se resolvería en el punto establecido por la solución negociadora de Nash, en el que el producto de los pagos individuales es máximo. Los derechos son distribuidos de modo que ninguna parte está en una posición de ventaja cuando tiene lugar la elección post-constitucional. Dicha solución, por otro lado, puede ser interpretada en términos de una teoría de la justicia distributiva, a saber, en el sentido de que (i) es una negociación imparcial (la solución sería

²³² Sacconi mantiene la conexión entre autoridad y derechos de propiedad, pero afirma también que ésta – y, por lo tanto, la propiedad – sólo son legítimas en el supuesto de que sean aceptadas en el contrato constitucional por todas las partes involucradas (los *stakeholders*). En este sentido, la teoría del contrato constitucional es mucho más abierta en este aspecto que la teoría estándar de la empresa. Interpretado literalmente, el requisito de la unanimidad es un componente democrático de la teoría: es la unanimidad de los contratantes lo que define el poder que posee la autoridad y lo que lo legitima. Por lo tanto, tal poder puede ser tan restringido como sea necesario. La desigualdad en la distribución de éste estará limitada por el beneficio que obtengan de ello quienes, debido a que tienen menos necesidades relativas o han contribuido menos, obtienen menos de la cooperación.

anónima y aceptada por todos), (ii) parte de un *status quo* fijado en cero para cualquier participante para evitar que haya en él fuerza o fraude y que éstos se preserven en la solución de la negociación y (iii) se corresponde con nuestras intuiciones sobre lo que es justo. Sin embargo, con esto se hace referencia a cualquier solución lógicamente posible. Pero en el mundo real sólo algunas de ellas son alcanzables. En este sentido, una constitución es institucionalmente posible si, bajo ella, puede establecerse una relación de autoridad que haga cumplir el acuerdo alcanzado y que complete (*ex post*) cualquier vacío contractual. La pregunta es, entonces: ¿quién ostentaría dicha autoridad? Y la respuesta estaría en la parte cuya capacidad para lograr un mayor beneficio sea más alta, que es, para este autor, aquella que contribuye más a la producción o que es indispensable para ella²³³. La condición para ello es, no obstante, que ésta se obtenga con el consenso de todos los participantes.

a.3) La fuerza *prescriptiva* de la teoría del contrato social de la empresa.

Una de las principales objeciones al enfoque *multi-stakeholder* radica en su dificultad inherente para atender (simultáneamente) a los diferentes intereses, lo que puede llegar a que, ante la falta de una guía clara, la decisión final sobre qué estrategia seguir sea relegada, en último término, al criterio particular de aquéllos que dirigen la empresa²³⁴. Al entender la empresa como un conjunto de participantes con inversiones específicas en juego (*at stake*), la metáfora del juego de negociación cooperativo puede ser empleada para dar respuesta a esta objeción. La empresa se constituye a partir del acuerdo entre individuos racionales que comparten un interés en cooperar para obtener un beneficio que no podrían alcanzar de otro modo. Este objetivo común, afirma Sacconi, puede convertirse en la base para determinar una guía de actuación más clara. En este sentido, la propuesta de Sacconi resulta bastante optimista, pues convierte la idea del contrato (hipotético) en la herramienta con la que el directivo decidirá la acción legítima: basta con que imagine qué habrían acordado unánimemente todos los miembros de la organización²³⁵. Así, no es necesario recurrir a supuestas normas universalmente aceptadas como válidas desde un punto de vista moral, sino

²³³ El derecho de control es asignado aquí a la propiedad. En este sentido, la propuesta de Sacconi puede ser criticada por conservadora, pues no contempla la posibilidad de que la contribución más relevante no sea la material, sino la posesión de ciertas habilidades, conocimientos o capacidades.

²³⁴ Así ocurre, como fue apuntado, en la teoría de Donaldson y Dunfee. Y, en parte por ello, la ISCT es criticada por su falta de determinación prescriptiva.

²³⁵ Sacconi no contempla aquí los casos en los que determinar la solución a un problema de decisión o a un conflicto de intereses no dependa sólo de un principio o regla que puede ser obtenido mediante el cálculo o un experimento mental que permita averiguar qué es lo que decidirían los participantes, sino que exija un juicio para el que sea ya necesario un análisis de la situación particular, de los agentes concretos afectados, etc. Como veremos en el próximo capítulo, esta deficiencia (entre otras) lleva a ver la necesidad de que la teoría de la justicia como imparcialidad se abra a un enfoque basado en las relaciones, el cuidado y la atención a lo particular.

al contexto concreto en el que surge el conflicto y para los participantes específicos. “*La gobernanza y el management estratégico consisten, por consiguiente, en dar solución a los problemas de la estrategia conjunta que los stakeholders (como los jugadores en el juego cooperativo) utilizarían para coordinarse – de modo que el management estratégico pueda reducir los costes de la negociación y la recopilación de información sobre las alternativas disponibles y sobre las intenciones de cada jugador en relación a la cooperación*”²³⁶ (Sacconi: 2006, p. 274).

a.4) La fuerza *descriptiva* de la teoría del contrato social de la empresa.

Por último, la teoría propuesta ha de ser capaz de ofrecer una descripción sobre cómo la negociación podría dar lugar a una empresa con una estructura de gobierno como la defendida, en la que los deberes fiduciarios se extienden a otros grupos más allá de los propietarios y accionistas. En primer lugar, el estado previo a la formación de la empresa podría ser descrito como un escenario hobbesiano, en el que las transacciones entre los agentes están marcadas por la incompletitud de los contratos y el comportamiento oportunista. En una situación tal, los agentes crean una asociación en la que las transacciones son reguladas según reglas acordadas y las externalidades negativas son reducidas al mínimo posible. Esto da lugar al “primer contrato social” de la empresa, en el que se negocia la constitución de la asociación y se estipula que (i) las externalidades negativas hacia aquellos que no participan en la empresa cooperativa sean evitadas o, al menos, compensadas; (ii) que se produzca el máximo beneficio posible; y (iii) que se produzca una distribución justa o racionalmente aceptable de los beneficios para cada *stakeholder* en un proceso de negociación libre de fuerza y fraude basado en un *status quo* equitativo (Sacconi: 2006, p. 275). Ahora bien, dado que los costes de gobierno de tal asociación serían muy altos, los agentes acordarían un “segundo contrato social”. Sólo llegados a este punto es cuando aparece la estructura jerárquica y se le atribuyen deberes fiduciarios a aquellos que ostentan la autoridad (aquellos *stakeholders* que resultan más eficientes en la realización de las funciones de gobierno). La constitución efectiva de ésta pasa por el cumplimiento de la condición fiduciaria estrecha y la extendida (hacia propietarios y no-propietarios). La primera refiere a la condición de que los propietarios obtengan beneficios; la segunda, a que éstos no se generen a costa de que otros

²³⁶ En el original: ‘*Governance and strategic management consequently consist in solution of the problems of identifying the joint strategy that the stakeholders (as players in the cooperative game) may utilize to coordinate themselves – so that strategic management can reduce bargaining costs and the costs of gathering information on the alternatives available and on the intention of each players concerning cooperation*’. La traducción es mía.

sufran externalidades negativas evitables o no sean compensados por las inevitables y a que su distribución (entre propietarios y no propietarios) sea justa.

El argumento contractualista de Sacconi trata de establecer la base normativa de los acuerdos que constituyen la actividad empresarial en el acuerdo hipotético que alcanzarían todos los afectados por ella situados en una posición inicial que garantice la imparcialidad y la equidad del resultado. Bajo este supuesto, los agentes no acordarían una constitución en la que se le otorgaran a los directivos deberes fiduciarios exclusivos hacia los propietarios y accionistas ni establecerían una estructura jerárquica como primera solución al problema de la (inevitable) incompletitud de los contratos. El resultado, afirma Sacconi, sería una constitución en la que los directivos adquieren obligaciones multifiduciarias y en el que la jerarquía sólo aparece una vez asentadas las condiciones de beneficio mutuo, compensación por los perjuicios y distribución justa de los beneficios. Para llegar a dicha conclusión, Sacconi se sirve de la teoría de juegos (cuya referencia he minimizado aquí para evitar oscurecer el argumento), dando con ello solidez a la afirmación de partida de que la normatividad puede asentarse en la racionalidad²³⁷. Ahora bien, como se dijo arriba, la justificación del modelo contractualista es sólo una parte de la teoría completa y la pregunta por la implementación es tan importante como aquélla.

b) La implementación del modelo extendido de gobierno corporativo.

Hasta ahora, la propuesta de Sacconi ha estado centrada en la justificación de su modelo contractualista para la empresa. La pregunta está, ahora, en si dicho modelo es capaz de ofrecer, por sí mismo, incentivos o motivación para su cumplimiento (Sacconi: 2007). El valor de esta parte no es secundario, sino que forma parte integral de la teoría misma y cumple una función tan importante como la anterior. Como señala James Griffin (1998), las capacidades humanas imponen límites al contenido que pueden tener las normas morales. Una teoría normativa que prescriba normas que no puedan ser cumplidas por seres normales, no es que esté proponiendo principios ideales o abstractos, sino que, sencillamente, no está proponiendo normas en ningún sentido. *“Una norma moral que ignora las capacidades humanas, no es una norma “ideal”; no es una norma en absoluto”* (Griffin: 1998, p. 192). El contexto de implementación y cumplimiento es definido en la obra de Sacconi en términos de un juego de reputación (con referencia al juego básico de la confianza) con el propósito de

²³⁷ Como trataré de argumentar en el próximo capítulo, la oscuridad del lenguaje empleado en propuestas sobre ética empresarial como ésta, lleva a ver la necesidad de afrontar esta cuestión desde una perspectiva diferente (en la que intervienen factores no considerados hasta ahora como el cuidado o la atención a lo particular).

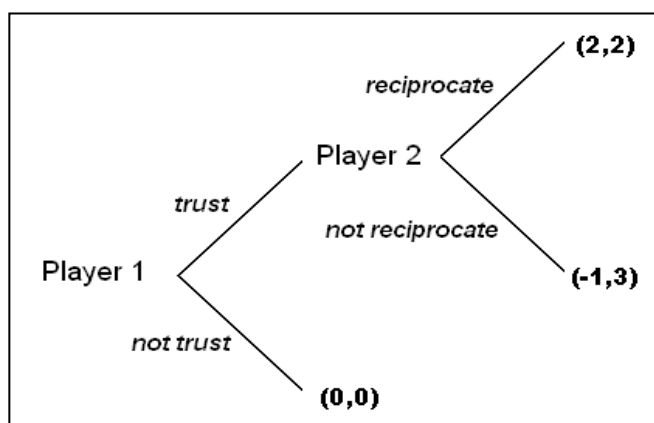
darle a la auto-regulación un papel central como forma de implementar el contrato social. Ahora bien, como veremos, el mecanismo de la reputación presenta dos problemas básicos que han de ser examinados, a saber, el problema de la fragilidad cognitiva (que proviene de las contingencias imprevistas y de la limitación de la racionalidad) y el de la motivación (que surge de la posibilidad de un abuso refinado por parte de la empresa).

La cuestión clave está en si el contrato social es capaz de proporcionar incentivos endógenos y motivaciones suficientemente fuertes como para asegurar el cumplimiento del modelo normativo de deberes fiduciarios extendidos; si este modelo puede ser auto-impuesto (*self-enforcing*) o cumplirse sin necesidad de una autoridad externa²³⁸. Mientras que en el contexto de justificación el punto de vista del agente es neutral (está separado de la perspectiva personal de cada uno), en el contexto de implementación las razones para actuar son relativas al agente. Esta condición sugiere que la efectividad de una norma consiste en que, al implementarla, el agente perseguirá también sus preferencias de un modo racional. El principal problema en el contexto de implementación es cómo una norma de RSE suscrita voluntariamente puede ser lo suficientemente fuerte como para ser cumplida incluso cuando hacerlo resulta, al menos en el corto plazo, contrario al propio interés. Sacconi considera que la respuesta más natural a la relación entre el cumplimiento de una norma (moralidad) y la persecución racional de las preferencias personales (racionalidad) – conectando aquí con la primera parte de este capítulo – es una basada en la reputación. La reputación es un incentivo para las relaciones de confianza entre la empresa y sus *stakeholders* que conduce a transacciones que satisfacen las preferencias de los agentes en mayor medida y con menos costes. Esto abre el camino para una solución al problema del cumplimiento apoyada en el análisis de los equilibrios: ajustarse al contrato social o a una norma derivada de él consiste, para cada jugador, en implementar sus mejores estrategias (recíprocas), dado lo que esperan que haga el otro jugador. Como veremos, Sacconi asume que los agentes poseen preferencias conformistas o motivaciones (morales) guiadas en este caso por la coherencia con un principio o ideal de justicia (ideal que puede ser derivado de un contrato hipotético).

El mecanismo de la reputación es ilustrado mediante una situación de interacción simple (el *juego de confianza*) que representa una transacción basada en la relación fiduciaria entre un *stakeholder A* y la empresa *B*. *A* debe decidir si depositar su confianza en *B* estableciendo

²³⁸ En trabajos posteriores, Sacconi ha defendido que los principios equitativos que hayan sido acordados podrían ser cumplidos por quienes han participado en el acuerdo, simplemente, porque son percibidos como justos y libremente elegidos. En esta línea, ha realizado estudios experimentales junto con Gianluca Grimalda y Marco Faillo con el objetivo de respaldar las afirmaciones teóricas sobre lo que Rawls denominó el *sentido de la justicia* o sobre el modo en, realmente, son implementados los acuerdos (ver Sacconi: 2010a, 2010b, 2010c; Sacconi y Faillo: 2010).

una relación de intercambio con ella (se asume que, si lo hace, está realizando necesariamente una inversión específica). Y *B* ha de decidir, entonces, si abusar o no de esa confianza. Si elige no abusar una vez que *A* decide entrar en el juego, habrá un resultado razonablemente bueno para ambos. Sin embargo, si *A* decide confiar en *B*, *B* puede obtener un pago mayor si elige abusar (opción que reduce el pago de *A*). Esto podría provocar que *A* no confíe en *B* y que, por lo tanto, la transacción no se realice²³⁹.



Juego de confianza

Ahora bien, si este juego básico se repite indefinidamente, el interés de la empresa en proteger su reputación genera un incentivo para no abusar de la confianza de *A*. En este nuevo escenario, *A* no es un único individuo, sino una serie indefinida de *stakeholders* cada uno de los cuales ha de decidir si entrar en el juego o no. Por su parte, *B* representa al jugador a largo plazo, que permanece en cada repetición del juego. La información es crucial para los jugadores²⁴⁰: cada jugador *A_i* desconoce el tipo al que pertenece *B* (si es un tipo que abusa siempre, que no abusa nunca o que abusa con cierta probabilidad asignada). En cada etapa del juego, cada jugador *A_i* cambia sus creencias (la probabilidad de asignar tipos) según lo que ha aprendido de la etapa de juego previa (según el modo en que *B* ha jugado el juego anterior). La reputación de *B* está representada por la probabilidad asignada por cada jugador *A_i* de la etapa actual a los tipos del jugador *B*. Su reputación de ser de un cierto tipo aumenta cuando se reúnen pruebas que lo confirman, pero disminuye drásticamente si se hace una sola observación que lo falsa. Estos factores influyen en el cálculo de las elecciones racionales de los jugadores. Sobre la base de su cálculo de la utilidad esperada, cada *A_i* elige entre “entrar” y “no entrar” a la luz de la actual probabilidad asignada a los tipos de *B*. *A_i* decidirá confiar en *B*

²³⁹ Si *A* decide “no entrar”, el pago para ambos es 0. Si *A* decide “entrar”, los pagos varían en función de lo que elija *B*. Si decide “abusar”, su pago es de 3 mientras que *A* se queda con -1. Si decide “no abusar”, ambos obtienen un pago de 2.

²⁴⁰ Ver Apéndice, p. x-xiii.

si ha observado una serie de no-abusos, como resultado de lo cual la probabilidad condicionada de tipo honesto incrementa suficientemente para darle a “entrar” una utilidad esperada mayor que a “no entrar”.

Por su parte, las elecciones de *B* pueden ser analizadas considerando las estrategias en equilibrio del juego iterativo. A primera vista, *B* optaría por la estrategia “abusar”, que es la mejor respuesta a las elecciones hechas por *A_i* en los primeros periodos. Sin embargo, esta estrategia llevaría a una serie infinita de (no-entrar), (abusar). Otra estrategia disponible para *B* consiste en explotar su conocimiento del mecanismo por el que *A_i* se forma sus creencias. *B* podría elegir simular el comportamiento del tipo “honesto” hasta alcanzar el nivel crítico p^* en el que el primer *A_i* entrará. Una vez en este punto, *B* calcularía si jugar “no-abusar” – y, así, inducir a los jugadores *A_i* a entrar de nuevo – o beneficiarse de su primera oportunidad para defraudar y elegir “abusar” – con lo que obtendría un pago inmediato mayor, pero se condenaría a una serie infinita de resultados (0,0). Por lo tanto, una estrategia racional posible para *B* es mantener su reputación e inducir la secuencia de *stakeholders* que confían en ello. La mejor respuesta para *A* es mantener su confianza hasta que observe un periodo en el que *B* abusa²⁴¹. Esto da lugar a un equilibrio en el que son observados una serie de resultados cooperativos (entrar), (no-abusar). Por lo tanto, la búsqueda a largo plazo de la reputación lleva a la empresa a comportarse como si quisiera satisfacer sus deberes fiduciarios hacia los *stakeholders*²⁴².

Sin embargo, mantener este resultado requiere superar el problema de la fragilidad cognitiva de la reputación (la dificultad para conocer y hacer reconocible la reputación, así como para evaluarla). La acumulación de reputación puede ser extremadamente complicada si, para mostrar que se ha mantenido un compromiso, es necesario permitir que cada *stakeholder* observe que han sido realizadas acciones concretas. Además, la información y el conocimiento sobre las acciones de la empresa se caracterizan por ser incompletos o altamente asimétricos. Para que la lógica de la reputación funcione han de darse una serie de condiciones que, de hecho, rara vez ocurren en el marco de las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders*, caracterizadas por la asimetría en el poder. Es esta fragilidad lo que bloquea, en primer término, la activación del mecanismo de reputación. Ahora bien, si la reputación no

²⁴¹ Sin duda, una debilidad importante del argumento de Sacconi se sitúa, precisamente, en este punto. La posibilidad de detectar abusos no ocurre siempre pero, si no se detectan, los jugadores *A_i* carecerán de información relevante al tomar sus decisiones y, lo que es más, el juego dejará de ser un juego de confianza.

²⁴² El propio Sacconi advierte que es necesario que se cumplan ciertas condiciones para que este resultado pueda mantenerse. En concreto, para la empresa tiene que haber mecanismos que le permitan mostrar de qué tipo es y sus resultados tienen que ser observables para los *stakeholders*. Además, la acción de ambos tiene que ser (cuasi)simultánea y es necesario que, entre los *stakeholders*, el conocimiento sea compartido.

funciona como mecanismo para asegurar que la empresa cumpla sus compromisos y no puede, por lo tanto, mantenerse el esquema descrito arriba, parece que el cumplimiento de los deberes multifiduciarios pasa, necesariamente, por la imposición de leyes externas que lo aseguren. Sin embargo, Sacconi defiende que es posible salvar el obstáculo de la fragilidad cognitiva mediante un conjunto de normas éticas voluntarias y explícitas que rellenen ese hueco²⁴³. La explicitación (*ex ante*), por parte de la empresa, de un estándar ético para su sistema de gestión y su gobierno permite reactivar el mecanismo de reputación: sirve como instrumento con el que los *stakeholders* pueden conocer qué esperar de ella en situaciones imprevistas o en aquellas donde los resultados de una acción no son observables y es su cumplimiento (o incumplimiento) lo que permite construir su reputación como agente cooperador (o abusador). En este sentido, Sacconi considera que el modelo de gobierno *multi-stakeholder* puede ser implementado a través de un conjunto de principios y reglas de conducta de RSE voluntarios, pero explícitos, que son capaces de resolver el problema de la adopción de compromisos en un mundo de racionalidad limitada y acontecimientos imprevistos (Sacconi: 2007, p. 86). El resultado de confianza y no abuso es un resultado atractivo (por ser óptimo) para agentes racionales, pero no es siempre posible. El que existan códigos y políticas explícitas aumenta la posibilidad de alcanzarlo y, a su vez, eso justifica su existencia.

Ahora bien, es en este punto donde surge el segundo problema mencionado arriba. Hasta ahora, se ha hablado de la posibilidad de que la empresa elija entre las dos estrategias puras “abusar” o “no abusar”. Sin embargo, puede optar también por una estrategia mixta en la que cumple sus deberes fiduciarios sólo hasta el mínimo necesario para disuadir a los *stakeholders* de cancelar la relación con ella. En este punto, los *stakeholders* siguen cooperando porque obtienen un pago mayor al que obtendrían si renunciaran a la interacción, mientras que la empresa recibe pagos extra de sus abusos puntuales. Dicho comportamiento responde a una estrategia de *abuso refinado*. La posibilidad de que éste tenga lugar introduce la necesidad de considerar la *fuerza motivacional* de las normas éticas y, en concreto, de los motivos que llevan a los *stakeholders* a actuar. Sacconi supone que éstos van más allá del puro auto-interés y el mero beneficio material. Que la empresa cumpla sus compromisos de RSE derivados del contrato social tiene también un peso en sus decisiones, especialmente si ésta recoge sus compromisos en códigos éticos y los comunica externamente. Por lo tanto, cualquier desviación en este sentido podría ser duramente castigada.

²⁴³ Los códigos éticos serían, de nuevo, un ejemplo de estos estándares.

Se asume, por lo tanto, que los *stakeholders* tienen una orientación conformista fuerte. Si la empresa ha adoptado un estándar y un código de ética orientado hacia un ideal de justicia y los *stakeholders* esperan que cumpla con esos principios, entonces asignarán una utilidad intrínseca alta al hecho de que ésta se comporte de manera consistente con ello²⁴⁴. Si el *stakeholder* es conformista, se negará a entrar en la interacción y castigará a la empresa deshonesto, con la consecuencia de que la estrategia de abuso refinado dejará de ser un equilibrio. Se asume, en definitiva, que los *stakeholders* no tienen sólo motivaciones interesadas, sino también ideológicas (o morales), que coinciden, aproximadamente, con el contrato social de la empresa (en este caso, con el principio guía de un sistema de gobierno corporativo extendido). Ambas motivaciones pueden ser explicadas mediante dos tipos de preferencias distintas. Por un lado, las motivaciones interesadas responden a un tipo de preferencia personal consecuencialista. La atención se centra aquí en los estados de cosas descritos como consecuencias. Por otro lado, las ideológicas responden a preferencias conformistas (morales deontológicas), es decir, preferencias centradas en los estados de cosas según se ajusten o no a un principio abstracto o ideal dado. La inclusión de preferencias no materiales en el análisis de la conducta humana no es original de Sacconi. Harsanyi, en esta línea, señaló que nuestro comportamiento puede explicarse en términos de dos intereses dominantes, a saber, la ganancia económica y la aceptación social (Harsanyi: 1969, p. 524). Lo que, más generalmente, se ha denominado motivaciones internas (*self-regarding*) y externas (*other-regarding*). Parte de la novedad de un enfoque como el de Sacconi está en que, mediante las preferencias conformistas, se pueden explicar ciertas conductas reales (o comprobadas experimentalmente) que no responden a ninguno de esos dos modelos. En ciertas ocasiones, la conducta de los individuos demuestra una preferencia por la justicia, la reciprocidad u otro tipo de valor *social*²⁴⁵. Las preferencias conformistas a las que hace referencia Sacconi tienen la particularidad de que introducen en el análisis un elemento deontológico: no reflejan una motivación material ni maximizadora (no son preferencias

²⁴⁴ Este puede ser, por ejemplo, el caso de los inversores éticos y los consumidores responsables, que esperan que cuestiones como el respeto a los derechos humanos o al medio ambiente se reflejen en las compañías que son aceptadas como buenos ciudadanos corporativos, operen donde operen éstas.

²⁴⁵ Se ha comprobado cómo, en situaciones como las descritas por el Juego del Ultimátum, el número de individuos que eligen la opción justa (es decir, que prefieren no obtener ninguna ganancia a aceptar un acuerdo que consideran injusto) es mayor al que, en principio, puede preverse según la teoría de la elección racional. Ver: Fehr y Schmidt: 1999 (en los que se analiza la tendencia al comportamiento justo: no todos los individuos son puramente auto-interesados, sino que existe una fracción de individuos que están motivados también por consideraciones de justicia, entendida como “aversión a la desigualdad”) o Etzioni: 2010 (sobre economía conductual).

consecuencialistas), sino la *conformidad* a un determinado ideal de justicia o a un principio abstracto particular.

Aun suponiendo esto, no obstante, sigue siendo necesario explicar cómo podrían producirse las preferencias individuales por el cumplimiento. La idea es que un jugador que acuerda (al menos hipotéticamente) un principio de justicia, tendrá un motivo para preferir actuar conforme a ese principio si: (i) contribuir significativamente a la satisfacción de ese ideal, dadas sus expectativas sobre las demás acciones individuales, está dentro de su responsabilidad (conformidad condicional); y (ii) espera que, dadas las expectativas sobre sí mismo, el otro jugador le corresponderá contribuyendo significativamente a la satisfacción del mismo ideal (conformidad recíproca esperada). El supuesto de las preferencias conformistas modifica la condición de equilibrio alcanzada mediante el abuso refinado. Así, Sacconi defiende que *“si asumimos que los stakeholders tienen (inter alia) preferencias conformistas, entonces, el uso oportunista de una estrategia mixta de cumplimiento mínimo del código (contractualista) de ética por parte de la firma dejará de ser una estrategia racional para la firma”*²⁴⁶ (Sacconi: 2007, p. 89). La idea de la conformidad condicional y de la conformidad recíproca conecta directamente con el supuesto de la cooperación condicional al que se hizo referencia al analizar la propuesta de Gauthier (y que aparecía ya en Hobbes). Como vimos, la racionalidad de la respuesta en una situación de interacción estratégica depende, en primer término, de lo que se espere del otro jugador. En palabras de Gauthier, la restricción a la maximización directa del interés particular es racional si se espera que los demás la acaten de manera similar. En la propuesta de Sacconi, es el cumplimiento de un principio de justicia acordado el que queda condicionado a las expectativas de que el otro jugador cumpla su parte.

En un juego de confianza iterativo, el *stakeholder A* con este tipo de preferencias – y frente al que no las tiene – no aceptará la interacción con *B* cuando éste elija la estrategia mixta de equilibrio. Esto, a su vez, elimina el incentivo de *B* para adoptar dicha estrategia e incentiva la opción cumplidora. Si los *stakeholders* valoran, no sólo el beneficio material inmediato, sino también el grado de adhesión de la empresa a los estándares éticos acordados, ésta tendrá motivos (económicos) para cumplirlos. Es en este sentido en el que las preferencias conformistas desempeñan un papel clave en el contexto de cumplimiento e implementación del contrato social de la empresa.

²⁴⁶ En el original: *‘if we assume that stakeholders have (inter alia) conformist preferences, then the firm’s opportunistic use of a mixed-strategy of minimal compliance with a (contractarian) code of ethics will no longer be a rational strategy for the firm’*. La traducción es mía.

En este punto, es importante señalar que la hipótesis de las preferencias conformistas defendida por Sacconi, aunque resulta plausible a la luz de los resultados en economía experimental, es el centro de las críticas que recibe su propuesta. Pedro Francés y Ariel del Río (2008) señalan tres objeciones que, aunque no echan por tierra el conjunto de la propuesta, sí afectan a la plausibilidad de su argumentación. En primer lugar, la hipótesis de las preferencias conformistas introduce en el argumento una premisa moral y hace que, en último término, su modelo de RSE como gobierno extendido dependa de que los *stakeholders* tengan una preferencia por la honestidad frente al puro beneficio económico. En segundo lugar, si se supone una preferencia de este tipo en los *stakeholders*, podría suponerse igualmente en la empresa. De ser así, sin embargo, ésta elegiría, desde el principio, la estrategia cooperativa y, por lo tanto, los códigos y estándares éticos, así como el argumento contractual en conjunto, dejarían de ser necesarios. Sacconi podría responder, por un lado, que dicha hipótesis no es tanto una premisa teórica como un supuesto empírico plausible y, por otro, que, aun cuando la empresa demostrara dichas preferencias, las normas de RSE explícitas seguirían siendo necesarias debido a la función cognitiva que desempeñan. Estas afirmaciones conducen a otro tipo de objeción, centrado en el fundamento empírico de las preferencias conformistas²⁴⁷. La cuestión está en que plantearlas como un supuesto plausible no parece suficiente, sino que debería especificarse en qué medida se dan y aclarar por qué ha de aceptarse que los *stakeholders* tienen mayor propensión a este tipo de preferencias que a las meramente auto-interesadas²⁴⁸. En términos generales, las principales críticas a la propuesta de Sacconi se centran en el contexto de implementación, haciendo necesario reforzar la respuesta por la motivación. Como veremos en el capítulo tercero, una de las ventajas de la referencia al valor del cuidado está, precisamente, en su contribución en ese aspecto. La disposición a cuidar del otro puede considerarse como un elemento motivacional. Por último, la admisión de esta hipótesis hace que aumente la complejidad del análisis sobre la constitución del gobierno corporativo. La propuesta de Sacconi resulta, en términos generales y a pesar de sus aportaciones evidentes, oscura y de difícil comprensión. Por otro lado, y junto a las objeciones

²⁴⁷ En su artículo, Francés y del Río (2008) defienden que el problema del abuso sofisticado puede ser resuelto sin necesidad de recurrir a las preferencias conformistas, que no es necesario abandonar el marco de la teoría de juegos. En concreto, a través de la teoría de juegos evolutiva puede descubrirse, entre otros datos, que el resultado de abuso sofisticado en las estrategias mixtas no es tan frecuente y que las empresas cooperan, en término medio, más (y menos los *stakeholders*) de lo predicho por Sacconi en ausencia de preferencias conformistas. El enfoque evolutivo muestra un panorama que, aunque pesimista, mejora las previsiones sobre el abuso sofisticado. Enseña que los *stakeholders* tal vez estén más dispuestos a castigar de lo que supone la teoría de juegos tradicional y que los episodios de castigo mejoran, efectivamente, el nivel de honestidad de la empresa.

²⁴⁸ Los trabajos más recientes de Sacconi y Faillo (ya mencionados en nota anteriormente) van, precisamente, en esta línea y buscan ofrecer una confirmación empírica de la hipótesis de que, dadas ciertas circunstancias, el comportamiento de los individuos responde a preferencias conformistas.

ya mencionadas, el enfoque de Sacconi puede ser también criticado por estar centrado de manera exclusiva en el gobierno de la empresa, dejando de lado las cuestiones sobre la justicia en su relación con la sociedad y con otras organizaciones.

La propuesta de Sacconi alerta, como ha sido ya apuntado, sobre la falta de determinación prescriptiva de la ISCT. Por un lado, ésta da demasiado peso a las convenciones locales, lo cual desemboca en una forma de normatividad muy contextual, que precisa de un fundamento más allá de ellas y que presenta problemas para resolver los conflictos entre normas. Por otro lado, su respuesta a esta dificultad remite a una normatividad extremadamente indefinida o global y, por ello, difícil de aplicar a los casos concretos. Sacconi trata de superar esta objeción mostrando, en primer lugar, que la normatividad podría proceder, no de las convenciones (locales) existentes, sino de un contrato hipotético entre los diferentes *stakeholders* que la constituyen. Dicho contrato es lo que podría funcionar como principio moral para cada organización, de modo que es el acuerdo entre sus *stakeholders* la fuente desde la que son especificados sus valores y normas morales, así como su propia concepción de la justicia. Las interpretaciones, en este sentido, pueden variar de una a otra, pero el marco contractualista asegura que todas responden a un proceso ético y apoyado, en este caso, en la racionalidad de los participantes. Ante un conflicto entre normas, las partes podrían hallar una respuesta imaginando a qué acuerdo habrían llegado (hipotéticamente) y que representa lo que es justo para ellas. Una de las ventajas del enfoque contractualista es que, como muestran las dos teorías aquí analizadas (especialmente, la de Sacconi), permite situar el fundamento de la normatividad de las organizaciones, no en un principio externo a ellas, sino en la organización misma. El carácter normativo de la teoría de los *stakeholders* no depende de que los individuos sean concebidos como fines en sí mismos (como afirmarían Evan y Freeman o Bowie) ni de entender la empresa como una comunidad (supuesto en las propuestas del bien común), sino del supuesto de que los individuos, al constituir una organización, buscan obtener un beneficio, al que contribuyen mediante diferentes recursos y que es el resultado de un acuerdo de cooperación entre todos los participantes, ninguno de los cuales aceptaría unos términos de negociación que considerara desventajosos para sí mismo. Rawls describió la sociedad como *“una asociación más o menos autosuficiente de personas que, en sus relaciones, reconocen ciertas reglas de conducta como obligatorias y que en su mayoría actúan de acuerdo con ellas. (...) Estas reglas especifican un sistema de cooperación planeado para promover el bien de aquellos que toman parte en él, ya que, aun cuando la sociedad es una empresa cooperativa para obtener ventajas comunes, se caracteriza típicamente tanto por un conflicto como por una identidad de intereses”* (Rawls: 2010, p. 18).

La analogía con el tipo de institución que son las organizaciones empresariales parece evidente.

El objetivo de la próxima sección será, por lo tanto, defender la tesis de que los valores y las normas morales de una organización constituida por múltiples *stakeholders* no pueden derivar, siguiendo a Sacconi, de las convenciones locales ni tampoco de un contrato tan general que sus principios no puedan aplicarse a los casos particulares. Se considerará, con él, que es un contrato hipotético entre los diferentes *stakeholders* la fuente de la que derivan los principios morales de la empresa. Ahora bien, tratará de mostrarse que es un principio de justicia el que sirve de fundamento y el que está en el origen de los valores de la organización. Ningún valor organizacional que dé lugar a un resultado injusto puede ser considerado legítimo; ninguna práctica que sea contraria a la justicia puede ser justificada. La consideración del carácter básico de la justicia no es, en absoluto, algo novedoso. Ya vimos cómo Donaldson (1982) afirmaba que el acuerdo ha de mantenerse en los límites de la justicia si pretende ser legitimado socialmente. Y así es afirmado también en trabajos posteriores (Donaldson y Dunfee: 1995, p. 178). Sacconi, por su parte, analiza los resultados de la negociación en términos de la justicia distributiva. Lo que se pretende aquí es seguir esta línea de pensamiento, tratando de aportar, a su vez, un nuevo enfoque de la misma. El primer paso está en responder a la pregunta: ¿cómo ha de entenderse la justicia en el marco de la ética empresarial?

3. Definiendo la justicia en las organizaciones empresariales.

Al comienzo del capítulo fue señalado que, en relación a la justicia, son dos las afirmaciones que aparecen en este trabajo: por un lado, que la ética de la empresa es una ética de la justicia y, por otro, que es la justicia el valor principal de las organizaciones. El análisis del contractualismo en ética empresarial realizado previamente responde al propósito de dar respaldo y profundizar en la primera de esas afirmaciones. Ya fue apuntado que esto significa descartar que la ética de las organizaciones sea comprendida como una ética del bien o como una ética de la virtud. Sin embargo, en este punto ha de precisarse que, con ello, no quiere decirse que en la empresa no haya lugar para (o que carezca de sentido referir a) el bien, la virtud u otros valores éticos. Lo que trata de señalarse es que, en el caso concreto de esta ética aplicada, tales categorías se fundamentan en, o derivan de, una ética de la justicia. Es a partir de la comprensión contractualista de la ética de la empresa como pueden configurarse los valores particulares de la organización o determinarse qué es lo bueno o lo

virtuoso en ella. Lo que se pretende ahora, entonces, es abordar la segunda de esas afirmaciones y aclarar que la justicia puede ser considerada como el elemento básico o el valor principal de la empresa. El presente epígrafe parte de la idea de que, en tanto que una empresa es una asociación *artificial* (Donaldson y Dunfee: 1999) de personas con intereses diversos unidas por la búsqueda de beneficio común, el valor fundamental de la misma ha de ser, del mismo modo, un valor artificial y que se origine en, y a partir de, la asociación misma. En la base de la concepción de justicia aquí manejada está la concepción humeana de la justicia como convención humana (o virtud artificial) y que tiene lugar sólo bajo determinadas condiciones.

La distinción entre las dos afirmaciones apuntadas resulta especialmente importante aquí pues, aunque en este punto se remite a la concepción humeana de la justicia, la ética de Hume no es una ética de la justicia, sino una ética emotivista (o del bien subjetivista). Por ello, ha de quedar claro que la referencia a dicho filósofo responde, no a un intento de asimilar su concepción de la ética, sino al hecho de que su comprensión de la justicia como virtud artificial ayuda a entender la consideración de la ética empresarial como ética de la justicia. A partir de esta comprensión, además, serán precisadas determinadas concepciones contemporáneas que refuerzan dicha idea y que, como en el caso de Rawls o Gauthier, ya han sido mencionadas a lo largo de este capítulo. Esto permitirá precisar de qué se habla aquí cuando se habla de justicia (y, especialmente, cómo puede ser entendida ésta en el contexto de la gestión ética de los *stakeholders*)²⁴⁹.

3.1. La justicia como virtud artificial: la concepción humeana.

Hume, en su *Tratado de la naturaleza humana*, hace una distinción fundamental entre las virtudes naturales y las artificiales. Dada su concepción emotivista de la moralidad²⁵⁰, supone que toda virtud se basa en los sentimientos de placer que derivan de las acciones caracterizadas por ellas. La virtud y el vicio se diferencian por la impresión o el sentimiento que producen en nosotros: mientras que de la virtud surge una impresión agradable, del vicio surge una desagradable (Hume: 2008, p. 635). Ahora bien, el sentimiento de la virtud no es natural en todos los casos, sino que también puede provenir de condiciones o circunstancias externas al hombre. De este modo, la simpatía (virtud básica entre las primeras) es un

²⁴⁹ Este epígrafe quedará complementado al abordar, en el capítulo siguiente, la concepción de la justicia desde la perspectiva de la ética feminista.

²⁵⁰ Como afirma en el *Tratado*: “la moralidad es más propiamente sentida que juzgada” (Hume: *Tratado*, 470).

principio de la naturaleza humana (Hume: 2008, p.767), pero la justicia (así como la propiedad) tiene su origen en una convención y surge, por lo tanto, por un artificio humano.

No obstante, la justicia, siendo una virtud artificial, tiene su fundamento en las inclinaciones naturales del ser humano a la sociabilidad y el interés propio. El hombre se da cuenta de que la sociedad ofrece ciertos beneficios que hacen que todos estén mejor de lo que estarían si ésta no existiera y que sólo viviendo en sociedad puede suplir ciertas deficiencias que le son inherentes. El trabajo común, la división de tareas, la especialización y el auxilio mutuo sólo son posibles dentro de ella. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, hay en la naturaleza humana ciertas peculiaridades – a saber, el egoísmo y la disposición a la posesión de bienes – que dificultan la unión con otros hombres. Las reglas de la justicia (o reglas que hacen posible la sociedad) son un artificio creado, precisamente, para dar respuesta a las dificultades surgidas por ella. La primera convención²⁵¹ establece lo que Hume denomina “estabilidad de las posesiones” (Hume: 2008, p. 658), por la que se hace posible que los bienes externos, antes transferibles y movibles, se hagan constantes y puedan ser disfrutados por aquel que los consiguió gracias a su suerte o a su trabajo. El problema de esta estabilidad es que, en ocasiones, lo que se posee está en contradicción con las propias necesidades o deseos personales. Para evitarlo, la segunda regla establece que las posesiones puedan ser transferidas a otras personas con el consentimiento del propietario (Hume: 2008, p. 690). La tercera convención que hace posible la sociedad tiene carácter moral y refiere al cumplimiento de las promesas, lo que permite resolver el problema de la transferencia de bienes que no son materiales o no están presentes (Hume: 2008, p. 692). Expresado en el lenguaje de la teoría de juegos, puede decirse que la garantía de que un individuo va a cumplir con sus promesas, permite convertir en equilibrios resultados que, sin ella, no lo serían. Así, dice Hume, la existencia de una promesa entre vecinos es lo que hace posible que se ayuden mutuamente en la recolección del trigo. Si el que ha de recogerlo más tarde tiene razones para creer que el otro le ayudará, cooperará con él y ambos saldrán beneficiados. Si, por el contrario, nada hay que le haga suponer que recibirá su ayuda, tampoco él se la prestará y, como consecuencia, ninguno logrará su objetivo²⁵².

²⁵¹ Hume entiende por convención el mutuo acuerdo entre los individuos o el sentimiento general de interés común que les lleva a regular su conducta bajo ciertas reglas compartidas. Este sentimiento general significa, por un lado, que es el resultado de que cada agente comprenda que la sociedad ofrece ciertos beneficios y, por otro, de que comprenda que tales beneficios están condicionados a la cooperación de todos. Hume ilustra esta idea mediante el ejemplo de dos hombres que van en un bote de remos. Si cada uno rema sin coordinación con el otro, es imposible que avancen o dirijan su rumbo. Si lo hacen siguiendo una convención, sin embargo, lograrán alcanzar la orilla.

²⁵² Es destacable el hecho de que el análisis de las convenciones llevado a cabo por Hume contiene elementos que podrían ser considerados como antecesores de la teoría de juegos. Así, Peter Vanderschraaf (1998) mantiene la tesis de que la concepción de las convenciones desarrollada por

La justicia *natural* (opuesta a la justicia *legal*, que consiste en el cumplimiento de las leyes estatuidas por los gobiernos) es, por tanto, resultado de una serie de convenciones y sólo surge si se dan determinadas condiciones. Que sea una virtud artificial significa, por lo tanto, que no existe una noción de justicia previa a la formación de la asociación. Fuera del contexto en el que se dan las condiciones para que pueda surgir ésta, carece de sentido considerar algo como justo o injusto. Por lo mismo, en ausencia de principios de justicia, los individuos no tienen (ni tampoco pueden atribuir a otros) obligaciones de este tipo. Hume denomina “circunstancias de la justicia”²⁵³ a las condiciones bajo las cuales ésta se origina y que hacen que ésta sea tanto posible como necesaria. Son expuestas negativamente, es decir, mostrando los casos en los que ésta no se da o no se originaría: las circunstancias de la justicia no ocurren en situaciones en las que la escasez o la abundancia son extremas, ni tampoco en un mundo de seres caracterizados por la codicia o la benevolencia absolutas. En un contexto de escasez extrema (o de convivencia entre seres absolutamente codiciosos), carece de sentido calificar a las acciones como justas o injustas. Cuando es la supervivencia lo que está en juego, las consideraciones sobre lo justo y lo injusto son irrelevantes y el único criterio válido es la necesidad. Del mismo modo, en situaciones de extrema abundancia (o de total benevolencia), las reglas de la justicia pierden su sentido. En un contexto en el que todos tienen de todo o pueden conseguir lo que necesitan sin dificultad (o en el que cada persona se preocupa por los demás tanto como por sí misma), es innecesaria una convención que regule la propiedad y las transferencias de bienes. Por otro lado, tampoco surge allí donde la relación es entre humanos y criaturas inferiores (ni, del mismo modo, entre hombres con capacidad para dominar absolutamente a los otros). Ni tampoco, por último, entre personas sin deseo ni necesidad de formar una sociedad. La justicia es fruto de una convención entre individuos con un interés común en crear una sociedad y que aparece en circunstancias de *moderada escasez*.

“Las reglas de la equidad o Justicia dependen enteramente del estado y condición particulares en los que los hombres están situados, y deben su origen y existencia a la utilidad que la sociedad obtiene de su estricta y regular observancia. Invertid, en alguna circunstancia de consideración, la condición de los hombres; producid una situación de extrema abundancia o de extrema necesidad; implantad en el corazón una perfecta moderación y humanitarismo, o una completa rapacidad y malicia: al hacer entonces de la Justicia algo totalmente

Hume contiene ciertos principios generales que, tomados en conjunto, constituyen una teoría de la interacción estratégica.

²⁵³ Ya me referí a esta cuestión en el punto 1.2. al abordar la propuesta de Rawls. Los aspectos que allí fueron meramente apuntados son desarrollados ahora.

inútil, estaréis destruyendo su esencia y poniendo un freno a su fuerza de obligación sobre la humanidad” (Hume: 2006, p. 57-58)

Teniendo en cuenta lo anterior, Hume afirma que *“el origen de la justicia se encuentra únicamente en el egoísmo y la limitada generosidad de los hombres, junto con la escasa provisión con que la naturaleza ha subvenido a las necesidades de éstos”* (Hume: 2008, p. 666). Sólo si se dan tres condiciones, por lo tanto, la justicia será posible y necesaria. En primer lugar, es una convención que aparece allí donde hay bienes que son transferibles y, en tanto que los hombres buscan poseerlos, surge el conflicto entre ellos. En segundo lugar, es preciso que estos bienes sean moderadamente escasos, pues la abundancia total no precisa ser regulada y la escasez completa no puede serlo. Y, por último, ha de existir en los individuos una inclinación al auto-interés. Esto último no significa que haya que concebirlos como egoístas despiadados, sino sólo advertir que existe en el hombre una tendencia a preocuparse más por sus intereses y por los de aquellos que tiene cerca²⁵⁴. La importancia de señalar estas condiciones radica en que tal afirmación está en la base de una de las ideas clave de este trabajo: la empresa, concebida como asociación artificial, es un lugar en el que se dan las circunstancias de la justicia²⁵⁵. En un contexto de moderada escasez, los individuos forman una asociación con el objetivo de producir un beneficio y distribuirlo entre ellos. En la medida en que cada uno persigue su propio interés, reclamará para sí tanto como sea posible y las demandas expresadas, tomadas en conjunto, podrán exceder el beneficio obtenido. Por ello, se hace necesario establecer un criterio de distribución. En tales circunstancias, es la virtud de la justicia la que ofrece un criterio a partir del cual regular dicha asociación y distribuir lo obtenido por ella. Ésta constituye los cimientos de una organización legítima, en el sentido de que, como se dijo, ni los valores empresariales que conducen a prácticas injustas pueden obtener legitimidad ni dichas prácticas pueden ser justificadas. Mientras que una empresa podría caracterizarse por valores como la virtud o el cuidado y ser, sin embargo, injusta (y, por lo tanto, ilegítima), el hecho de ser justa implica que posee cierto grado de tales valores²⁵⁶,

²⁵⁴ Patricia S. Churchland (2012) analiza, desde un punto de vista ético-filosófico, las recientes investigaciones en neurociencia sobre el modo en que la evolución del cerebro en los mamíferos favorece la atención y el cuidado a los demás. Sus trabajos se orientan, en términos generales, al estudio sobre cómo influye la biología (principalmente, la neurología) en el desarrollo de la moralidad.

²⁵⁵ Recordemos en este punto que Donaldson y Dunfee describen la empresa como un contexto “ineludiblemente artificial”, dependiente de la convención y el acuerdo. Frente a otras instituciones sociales, como puede ser la familia, la empresa es, casi por completo, producto del diseño humano (sin que haya, por lo tanto, prácticamente nada natural en ella). Ver: Donaldson y Dunfee: 1994, p. 175ss; 1999, p. 14; Dunfee y Donaldson: 1995, p.259.

²⁵⁶ Las referencias aquí al cuidado y a su relación con la justicia entroncan de manera directa con el capítulo siguiente. Como veremos, el debate sobre el carácter básico de una respecto de la otra ha

pues la justicia está inevitablemente ligada a la cooperación, el beneficio mutuo y la reciprocidad.

Mientras que dicha idea será abordada en el último punto de este capítulo, el propósito ahora es, como fue indicado, profundizar en la concepción de justicia de la que se parte. La influencia que, en la filosofía contemporánea, ha desempeñado la concepción de la justicia desarrollado por Hume es muy notable. De hecho, diversas teorías contemporáneas de la justicia contienen elementos acordes con la idea principal defendida por él. Dos de los rasgos más destacados son, por un lado, la importancia dada a la información y al conocimiento dentro de la reflexión ética y, por otro, la atención prestada a los sentimientos. El primero será discutido a continuación y advierte de que nuestra comprensión de la justicia depende de lo que sepamos sobre los demás o sobre aquellos a quienes pretende ser aplicada ésta. La condición del conocimiento compartido es clave en propuestas como las de Gauthier o aquéllas que remitan a la teoría de juegos. El segundo rasgo, que será abordado en el capítulo final, está claramente presente en las propuestas de ética feminista, que otorgan un papel central a la sensibilidad. Conviene señalar, además, que cierta interpretación de Hume ha sido recientemente considerada como inspiradora de una visión particular de la ética empresarial²⁵⁷. Lo que se pretende ahora con este análisis es, en cierto modo, aunar ambos hechos y mostrar cómo es, en concreto, su concepción de la justicia lo que puede servir de inspiración para el desarrollo de una propuesta normativa de ética de las organizaciones.

3.2. De Hume a Rawls y Gauthier: el concepto de justicia como elemento de unión.

El propio Rawls reconoce seguir a Hume en su consideración sobre las circunstancias de la justicia (Rawls: 2010, p. 126-129). En primer lugar, supone que es la identidad y el conflicto simultáneos de intereses lo que lleva al establecimiento de la justicia. Los hombres, por un lado, comparten un interés por formar una sociedad, pues saben que la cooperación social conduce a una vida mejor. Pero, por otro, chocan en relación a cómo distribuir los beneficios obtenidos a través de ella. El interés compartido inicial, junto al conflicto posterior de intereses (particulares), forman las circunstancias subjetivas por las que la justicia es posible y necesaria. Que, en términos generales, los individuos sean similares en sus capacidades físicas y mentales

sido muy fructífero en los últimos años. Como adelanto, baste señalar ahora que lo que trataré de defender allí es que, si bien el cuidado no es el valor fundamental de las organizaciones, prestar atención al mismo permite enriquecer nuestra concepción de las mismas y supone un complemento valioso a la idea de la justicia.

²⁵⁷ En esta línea se desarrollan los trabajos, entre otros, de Kline y Vanderschraaf.

sin que uno pueda dominar sobre el resto, y que se encuentren en una situación de moderada escasez es lo que, siguiendo la concepción humenana, Rawls denomina las circunstancias objetivas de la justicia. A pesar de las similitudes, no obstante, es preciso señalar una distinción fundamental entre ambos planteamientos: para Rawls, la justicia la componen los principios que serían acordados para regular las instituciones sociales y es en una sociedad tal donde ésta se enmarca. En este aspecto está más cerca de Hobbes, quien defendía que sólo dentro de un Estado soberano puede ser considerada cualquier idea sobre la justicia. Para Hume, sin embargo, no es la soberanía lo que delimita a la justicia, sino algo anterior a ella. Los hombres, viendo que necesitaban una sociedad para subsistir, *inventaron* las reglas de justicia. Sólo posteriormente, al ver que no era posible seguirlas en una sociedad más numerosa, crearon el gobierno, movidos siempre por su propio interés (o egoísmo). La justicia es, pues, previa al gobierno y, en este sentido, obligatoria independientemente de él.

Gauthier (1979), por su parte, recurre a la teoría de la propiedad y la justicia²⁵⁸ de Hume (así como a la del gobierno) para defender la tesis de que dicho planteamiento puede ser considerado como una forma de contractualismo²⁵⁹, lo cual choca con la consideración más extendida de Hume como proto-utilitarista²⁶⁰. De hecho, Gauthier ofrece una interpretación de Hume que responde, claramente, a su propia concepción de la ética. El concepto de *convención* es clave en esta interpretación. Una convención, afirma, es “*una regularidad R en el comportamiento de personas P en situaciones S tal que, parte de la razón por la que muchas de esas personas son conformes a R en S, está en que es conocimiento común (entre P) que muchas personas se conforman a R en S y que muchas esperan que muchas (otras) se conformen a R en S*”²⁶¹ (Gauthier: 1979, p. 6). Tal y como es definida por Hume, una convención (como la que da origen a la justicia) es un mecanismo que sirve para coordinar las acciones de dos o más personas en situaciones en las que todos prefieren elegir un determinado comportamiento y adherirse a él (piénsese aquí en el ejemplo del barco de remos). Las convenciones (o acuerdos mutuos) consisten en un sentimiento general de interés común que conduce a los miembros de la comunidad a regular su conducta según ciertas

²⁵⁸ Como bien señala Gauthier, la concepción de la propiedad y de la justicia están estrechamente conectadas en Hume. La propiedad está determinada por un sistema de reglas sobre la posesión y el uso de objetos. La justicia es la virtud determinada por dicho sistema, de modo que la conducta justa consiste en la adherencia a las reglas que gobiernan el uso y la posesión de objetos (Gauthier: 1979, p. 4-5).

²⁵⁹ Dicha interpretación, por lo tanto, no afecta a la teoría de los sentimientos morales.

²⁶⁰ José Luís Tasset es autor de varios trabajos sobre la relación entre Hume y el utilitarismo, defendiendo él mismo una interpretación de Hume en esta línea (ver: Tasset: 1998; 1999).

²⁶¹ En el original: ‘*a regularity R in the behavior of persons P in situations S, such that part of the reason that most of the persons conform to R in S is that it is common knowledge (among P) that most persons conform to R in S and that most persons expect most (other) persons to conform to R in S*’. La traducción es mía.

reglas (Hume: 2008, p. 659). En este sentido, para alcanzar una convención estable no es necesaria la negociación ni el acuerdo (explícito) entre los agentes y, por lo tanto, no habría lugar tampoco para el contrato (Gauthier: 1979, p. 8).

Sin embargo, señala Gauthier, son diferentes formas de contractualismo (y de contrato) las que pueden ser tenidas en cuenta. Una concepción *convencionalista* de la justicia como la descrita por Hume podría ser considerada como una forma de contractualismo *hipotético* (frente a los modelos contractualistas de acuerdos explícitos y tácitos). Afirmar que dicha convención se basa en las expectativas de beneficio que cada persona puede esperar para sí misma puede traducirse en que se trata de las reglas que acordarían hipotéticamente si tuvieran que decidir según sus propios intereses. Una vez establecida una convención, sin embargo, su cumplimiento depende del interés que ello tiene para el agente²⁶². En ciertos casos, la sola convención no es suficiente. Volviendo al ejemplo de la barca, la pregunta está en por qué aceptaría un individuo seguir remando si supiera que la fuerza del otro basta para alcanzar la orilla. Desde la perspectiva de Hume, esto podría no ser tan problemático pues, aunque nuestra adhesión a la justicia se basa en el auto-interés, su aprobación moral depende, no de nuestro interés, sino de nuestra “simpatía con el interés público” (Taylor: 1998, p.21). Desde otras perspectivas, sin embargo, para poder esperar que el agente vaya a adherirse a la convención hay que suponer en él un acto voluntario, del que deriva la legitimidad de la misma: tiene que haber un asentimiento tácito con ella²⁶³.

Hume afirma que el único origen de la justicia es la utilidad pública y que su mérito se fundamenta en sus consecuencias beneficiosas (Hume: 2006, p.51). Gauthier interpreta esta afirmación, en principio claramente próxima al utilitarismo, de modo que pueda ser compatible con su comprensión contractualista de esta teoría de la justicia. La utilidad pública, defiende, ha de entenderse en el sentido de utilidad mutua esperada, es decir, como ventaja mutua más que como utilidad total. Por otro lado, las consecuencias beneficiosas no pueden ser identificadas con la utilidad pública, sino que son algo distinto a ella, en concreto, la base de la aprobación moral. Cuando Hume afirma que la justicia tiene una utilidad pública o es mutuamente beneficiosa, no dice simplemente que tenga una utilidad global o consecuencias beneficiosas. Lo que afirma es que *“cada persona podría esperar consecuencias beneficiosas*

²⁶² La afirmación de que Hume es más un contractualista que un (proto)utilitarista se basa en este punto: mientras que para el utilitarista el bienestar general es condición suficiente para la convención; para el contractualista es el bienestar de cada individuo (Gauthier: 1979, p. 10)

²⁶³ La discusión sobre el acuerdo tácito como criterio de justificación será ampliada al abordar la teoría de la justicia desarrollada por Robert Phillips.

para sí mismo *de la justicia*²⁶⁴ (Gauthier: 1979, p. 17). Los acuerdos que pueden ser útiles para cada persona son justos. Dichos acuerdos, además, tendrán consecuencias beneficiosas y, por lo tanto, recibirán la aprobación moral. Por ello, la justicia es una virtud. “*En este sentido, la teoría contractualista de la justicia de Hume puede ser claramente diferenciada de su teoría moral no-contractualista*”²⁶⁵ (Gauthier: 1979, p. 18).

Gauthier no pretende, no obstante, defender la tesis fuerte de que la teoría de la justicia de Hume es puramente contractualista. Lo que pretende es, más bien, mostrar que ciertos elementos pueden ser interpretados en este sentido y no desde el utilitarismo. Así, al definir las circunstancias de la justicia precisando bajo qué condiciones no sería útil, lo que señala son casos en los que sería razonable que el individuo no esperara ningún beneficio de su adhesión a la convención. Aunque esto no es suficiente para confirmar la interpretación contractualista de Hume, sí resulta consistente con ella, a la vez que inconsistente con el utilitarismo. La utilidad de la justicia depende de cómo actúen los otros: el beneficio es condicional a que ellos cooperen (y se adhieran a la convención)²⁶⁶. Del mismo modo, y en estrecha conexión con ello, la reciprocidad es condición necesaria para que las convenciones sean posibles. La adhesión a una convención depende de que el individuo espere que, después de hacerlo, el otro hará lo mismo (Kline: 2012). Cooperación y reciprocidad, bases de la concepción contractualista de la justicia, son clave para entender la obligación en Hume. Como se dijo arriba, ésta no depende (al menos, no siempre) del auto-interés, sino de las convenciones que han sido estipuladas a partir de él.

Junto a la descripción de la teoría de la justicia de Hume como contractualista en el sentido explicado, destaca la interpretación que de su propuesta se hace como antecesora de la teoría de juegos. No sólo Gauthier, sino junto a él otros pensadores han visto que ciertos aspectos de la teoría humeana abordan, de manera informal, problemas clásicos de la teoría de la elección racional. Peter Vanderschraaf ha desarrollado recientemente esta interpretación y ha tratado de dar solución a los principales problemas que a ésta se le plantean.

²⁶⁴ En el original: ‘*Each person may expect beneficial consequences for himself from justice*’. La traducción es mía.

²⁶⁵ En el original: ‘*In this way Hume’s contractarian theory of justice may be clearly distinguished from his noncontractarian theory of morality*’. La traducción es mía.

²⁶⁶ Existe, por otro lado, una relación directa entre el deber de cooperar y el deseo del actor: es el propio interés el que lleva al agente a establecer una convención, pero es esa convención (y no el auto-interés en sí mismo) lo que establece el deber (Kline: 2012, p. 165).

3.3. La concepción humeana de la justicia a la luz de la teoría de juegos.

El dilema de los vecinos que han de decidir si ayudarse mutuamente en la recolecta de sus respectivas cosechas (sabiendo que, el primero de ellos, corre el riesgo de que el segundo falte a su palabra de cooperar una vez que él ya ha cumplido su parte), representa un problema básico de todo intercambio comercial: ¿por qué respetar los acuerdos en las transacciones cuando no hacerlo resulta inmediatamente ventajoso o el comportamiento oportunista parece ser lo racional? Hume responde remitiendo a la confianza mutua que debe establecerse entre los agentes implicados, confianza sostenida por el peso que, en su propuesta, tienen las promesas. En este contexto de intercambio, la promesa de cooperar funciona como un mecanismo cuyo objetivo es reforzar la expectativa real de cooperación. Prometer que se va a cumplir con la parte correspondiente del acuerdo significa expresar un propósito firme de cooperar (Hume: 2008, p. 668); acto que se hace, además, conociendo las normas sociales establecidas en torno al mantenimiento de las promesas y las posibles sanciones por su incumplimiento (incluido el riesgo de ser expulsado de toda empresa cooperativa beneficiosa). Una vez que cada agente sabe que el otro está dispuesto a mantener lo acordado, la cooperación se convierte en una estrategia en equilibrio.

Hume considera que un dilema como el expuesto no representa un reto a la racionalidad general de cooperar con otro aún cuando existe la posibilidad de que la cooperación no sea recíproca. Su concepción del ser humano como moderadamente egoísta y benevolente con quienes le son más próximos (Hume: p. 656) – opuesta a la visión puramente auto-interesada y materialista que caracteriza al *homo economicus* – permite contemplar la posibilidad de que ésta se dé entre familiares y amigos. El dilema representa, en sentido estricto, un reto a la racionalidad del intercambio comercial, en el que la cooperación se produce entre individuos que carecen de lazos afectivos entre sí o que son meros conocidos. Aunque el modelo del *homo economicus* no sea adecuado para describir al ser humano, parece que las preferencias de los individuos en el contexto de las interacciones empresariales son, precisamente, las preferencias del *homo economicus* (Vanderschraaf: 1999a, p. 52). Siendo así, la propia lógica del escenario descrito lleva a suponer que cualquier intercambio comercial es irracional. La pregunta es, entonces: ¿por qué se producen dichos intercambios?

La respuesta de Hume se basa en dos afirmaciones: en primer lugar, está el hecho de que las interacciones empresariales no se dan nunca aisladamente o son acciones únicas, sino que forman parte de un contexto de interacciones más amplio. El juego es siempre un juego iterativo. En segundo lugar, está el hecho de que cada agente confíe en el otro; confianza basada en la concepción de las promesas expuesta. Vanderschraaf señala dos dificultades que

se presentan en este punto. El argumento de Hume depende, por un lado, de que haya expectativas de un número indefinido de interacciones en el futuro (pues, en caso contrario, la cooperación mutua dejaría de ser un equilibrio) y, por otro, de que la no-cooperación²⁶⁷ de un agente sea respondida con su expulsión definitiva y para siempre (de lo contrario, el oportunismo seguiría siendo una estrategia racional). Hume puede responder a lo primero alegando que, en sentido estricto, la interacción no tiene que ser siempre con el mismo agente. Lo único que se requiere es que cada individuo pueda disponer de la información sobre el tipo de jugador que es el otro antes de iniciar la transacción con él. Los medios para ello son, en este contexto, diversos y fácilmente accesibles. La segunda dificultad, sin embargo, es más difícil de responder. La amenaza de expulsión no explica, por sí misma, el peso de la promesa ni el origen de la confianza mutua. Además, aún cuando esto pudiera ser resuelto, hay una cuestión más fundamental que debe responderse: ¿por qué los agentes elegirían ese equilibrio y no otro? En otras palabras: ¿por qué optaría por la justicia en lugar de por la injusticia?

El problema de la selección de equilibrios ha sido abordado en los últimos años desde la perspectiva de la teoría de juegos evolutiva. El análisis de Ken Binmore (1998) sobre el surgimiento de la justicia es, en este sentido, clave. Basándose en dicha teoría, deriva un principio de la justicia (distributiva) similar al principio de la diferencia de Rawls (Vanderschraaf: 1999b, p. 352) y que, como aquél, se enmarca en la tradición del contrato social. El principal rasgo distintivo de su propuesta es, sin embargo, su carácter *dinámico*. El principio de justicia no es un principio definitivo y final, sino que su teoría contempla la posibilidad de que un punto de equilibrio alcanzado en una sociedad se convierta en inestable y el contrato social inicial deba ser, por lo tanto, renegociado. La justicia es descrita como un sistema de beneficio mutuo en el que (y aquí está la similitud con Rawls) los agentes menos favorecidos pueden volver a la posición original (que no es una posición hipotética, sino el *status quo* real del que se proviene) para re-negociar las condiciones del contrato (del que surgen las normas que regulan la sociedad). De entre los resultados posibles, los agentes elegirán aquel que, en ese momento, supere la prueba de la renegociación. Binmore interpreta esta elección desde el criterio maximin: será elegido aquel cuyo resultado peor pudiera ser asumido por cualquiera.

De lo expuesto hasta ahora podemos suponer que, a partir de la concepción de Hume, la justicia puede ser descrita como una convención mediante la cual, dadas ciertas circunstancias,

²⁶⁷ En este punto, Vanderschraaf distingue (siguiendo a Gregory Kavka) entre la no-cooperación defensiva (que se produce en respuesta a la no-cooperación del otro) y la ofensiva (cuyo objetivo es explotar al otro, de quien se espera que coopere). Es esta última la que define a la no-cooperación en casos como los que representa el dilema aquí analizado.

los miembros de una sociedad pueden regular sus interacciones y distribuir el beneficio obtenido de ellas. Representa, en este sentido, un equilibrio de beneficio mutuo que podría ser elegido por agentes racionales. El recurso a la tradición contractualista permite, en este punto, determinar el modo en que ésta sería concretada por los miembros particulares de una sociedad. La aplicación de esta idea al contexto de las empresas no resulta, como veremos, difícil. La propuesta de Robert Phillips representa aquí un puente de unión muy adecuado.

3.4. La justicia como “juego limpio” (‘fair play’): las obligaciones de justicia en las organizaciones.

Phillips toma la idea de “juego limpio” (*fair play*) de Rawls como punto de partida de su propuesta sobre la justicia. En ‘Legal Obligation and the Duty of Fair Play’, Rawls afirma:

*“Supóngase que hay un escenario de cooperación mutuamente beneficioso y justo y que las ventajas que genera sólo pueden obtenerse si todos, o casi todos, cooperan. Supóngase, además, que la cooperación requiere un cierto sacrificio de cada persona o que, al menos, implica cierta restricción de su libertad. Supóngase, por último, que los beneficios producidos por la cooperación son, hasta cierto punto, gratuitos: esto es, el escenario cooperativo es inestable en el sentido de que si alguien sabe que todos (o casi todos) los demás continúan cumpliendo su parte, él podrá participar de la ganancia del escenario incluso si no cumple la suya. Bajo estas condiciones, una persona que ha aceptado los beneficios del escenario está obligado por un deber de juego limpio a cumplir su parte y no tomar ventaja del beneficio gratuito no cooperando”*²⁶⁸ (Rawls: 1964, p. 9-10).

Partiendo de esta definición, Phillips señala los rasgos definitorios de su principio de la justicia, los cuales remiten indudablemente a las ya mencionadas condiciones para la justicia. En primer lugar, se enmarca en un contexto de beneficio mutuo, en el que los participantes

²⁶⁸ En el original: ‘*Suppose there is a mutually beneficial and just scheme of cooperation, and that the advantages it yields can only be obtained if everyone, or nearly everyone, cooperates. Suppose further that cooperation requires a certain sacrifice from each person, or at least involves a certain restriction of his liberty. Suppose finally that the benefits produced by cooperation are, up to a certain point, free: that is, the scheme of cooperation is unstable in the sense that if any one person knows that all (or nearly all) of the others will continue to do their part, he will still be able to share a gain from the scheme even if he does not do his part. Under these conditions a person who has accepted the benefits of the scheme is bound by a duty of fair play to do his part and not to take advantage of the free benefit by not cooperating*’. La traducción es mía.

obtienen un provecho que no obtendrían si se mantuvieran fuera de él. Además, entrar en él supone que (todos) los agentes acepten ciertas restricciones a los intereses propios inmediatos. En tercer lugar, no excluye la posibilidad de que existan oportunistas que vean la ventaja de aprovecharse del beneficio de la cooperación sin aportar ellos mismos su parte. Por último, la adhesión al escenario cooperativo requiere que se acepte voluntariamente la participación en él. Es bajo tales circunstancias, dirá Phillips, cuando tiene sentido plantearse la cuestión de la justicia.

La propuesta de Phillips (muy rawlsiana en cierto sentido, pero sin ser contractualista) se enmarca en la teoría de los *stakeholders* y defiende que las obligaciones que existen hacia ellos surgen de un principio de justicia que muestra lo expuesto en la anterior cita. Al participar voluntariamente en una relación cooperativa y aceptar (la parte justa de) los beneficios obtenidos en ella, el principio de justicia (equidad) determina las obligaciones morales que surgen inmediatamente de ello. *Justicia*, por lo tanto, refiere al modo en que se distribuyen los beneficios; *equidad* (o *juego limpio*) a la fuente de la obligación. Mientras que Donaldson y Dunfee o Sacconi habían recurrido al contrato hipotético, Phillips remite a un principio de justicia para responder a dos dificultades esenciales de la teoría de los *stakeholders*, a saber, la identificación de estos grupos y el fundamento normativo de esta propuesta. En el capítulo anterior vimos cómo la idea de que alguien tenga la capacidad para “afectar o ser afectado” no es suficiente para identificar a un grupo como *stakeholder* de una empresa, pues es un criterio demasiado amplio y, por ello, incluye a grupos que nadie dudaría en excluir (un ejemplo claro es, como se dijo, el de los terroristas). El principio de juego limpio aquí propuesto pretende afinar ese criterio mostrando que los *stakeholders* poseen un estatus particular por el que existe hacia ellos una obligación que no se aplica a otros grupos. Esto no significa que la organización no tenga ningún tipo de obligación con quienes no son *stakeholders* (pues existen obligaciones morales debidas a todo individuo), sino que existe una obligación extra hacia los *stakeholders* y ésta deriva del principio de justicia. Por otro lado, dicho principio enfatiza la idea de que la base normativa de la ética de las organizaciones es la justicia entre los *stakeholders*. Freeman, para evitar el enfoque instrumental de la teoría de los *stakeholders*, construyó un enfoque de carácter kantiano que sitúa la normatividad en el valor intrínseco de los agentes. El problema está en que, con ello, la fuente de la normatividad resulta algo externo a la propia teoría. Frente a ello, el fundamento en la justicia es un elemento normativo interno.

El principio de equidad (o juego limpio) de Phillips afirma que:

*“En el momento en que unas personas o un grupo de ellas aceptan voluntariamente los beneficios de un escenario de cooperación mutuamente beneficioso que requiere sacrificio o contribución por parte de los participantes, y existe la posibilidad del oportunismo, se crean obligaciones de justicia entre los participantes en el escenario cooperativo en proporción a los beneficios aceptados”*²⁶⁹ (Phillips: 1997, p. 52, 57; 2003, p. 92)

Un elemento clave de esta definición – y al que se hizo referencia al hablar de Hume – está en la aceptación *voluntaria* (de los beneficios). El hecho de aceptar una parte de lo obtenido mediante la cooperación lleva al individuo a tener que asumir ciertas obligaciones creadas en ese contexto. Si no existe esa voluntariedad, no puede derivarse tampoco la obligación. Phillips lo ilustra con el siguiente ejemplo²⁷⁰: supongamos que los trabajadores de una oficina acuerdan crear un “club del desayuno”. Cada semana, cada uno ha de contribuir para comprar lo necesario y, así, todos podrán disfrutar cada día de café, té y galletas. Aquellos que desean participar aceptan hacerse miembros del club y aportar la parte que les corresponde. En este punto, todos tienen la obligación de cumplir, basándose en el acuerdo y en la equidad. Supongamos que, una vez puesto el club en marcha, alguien rechaza la invitación de participar en él y, sin embargo, no se abstiene de disfrutar de sus beneficios en algunas ocasiones. Aunque esa persona dijera que, a pesar de ello, mantiene su postura y considera que la idea del club es absurda (no acepta, por lo tanto, el acuerdo), sería difícil negar que tiene ciertas obligaciones con él. Y éstas derivan, precisamente, de su aceptación voluntaria de los beneficios de ese escenario cooperativo (Phillips: 2003, p. 99-100). La idea es que, aunque no exista un acuerdo explícito para participar en un escenario tal, aceptar de manera voluntaria los beneficios logrados gracias a él genera obligaciones tan fuertes como las que se tendría si se hubiera aceptado explícitamente. La aceptación equivale, en este sentido, a un acuerdo implícito.

Esta referencia al acuerdo implícito, no obstante, no debe llevar a identificar la propuesta de Phillips con la ISCT. Como el propio Phillips señala, se trata de dos interpretaciones diferentes del mismo. Mientras que para Donaldson y Dunfee hay un acuerdo

²⁶⁹ En el original: ‘*Whenever persons or groups of persons voluntarily accept the benefits of a mutually beneficial scheme of co-operation requiring sacrifice or contribution on the parts of the participants and there exists the possibility of free-riding, obligations of fairness are created among the participants in the co-operative scheme in proportion to the benefits accepted*’. La traducción es mía.

²⁷⁰ Dicho ejemplo responde a uno anterior planteado por Nozick con el objetivo de refutar el principio de justicia como principio moral. La diferencia está en que Nozick no incluye en su descripción la aceptación voluntaria del beneficio y, por ello, concluye que no puede derivarse obligación alguna. Obviar ese rasgo, sin embargo, es “malinterpretar el principio [de justicia] y sus condiciones” (Phillips: 2003, p. 97).

implícito cuando existe una actitud favorable hacia lo propuesto; para Phillips es un acto que conlleva obligaciones (de justicia) similares a las obtenidas por consenso expreso. La principal diferencia entre ambas propuestas está, como se ha dicho, en la fuente de la normatividad. Para Donaldson y Dunfee, las obligaciones morales hacia los *stakeholders* derivan de los contratos (explícitos en primera instancia; implícitos o tácitos en último término) que existen dentro de, y entre, las comunidades económicas. Para Phillips, el origen está en la estructura de la organización misma, de cuyas características se infiere la obligación²⁷¹. En la medida en que ésta puede ser descrita como un escenario cooperativo mutuamente beneficioso, que supone cierto sacrificio, así como la contribución de sus miembros, y en el que los participantes reciben voluntariamente (una parte de) los beneficios, existe una obligación hacia el escenario (de cumplir y evitar el oportunismo) y hacia los otros basadas en el principio de justicia.

Además de constituir un fundamento normativo para la teoría de los *stakeholders* y de ofrecer un criterio para identificarlos, el principio de justicia refuerza dicha teoría al cambiar la perspectiva desde la que es abordada la relación entre los *stakeholders*. Frente a la idea de competitividad, la definición de las transacciones económicas como escenarios cooperativos lleva a ver a los diferentes *stakeholders* como agentes con los que cooperar para lograr el beneficio mutuo. Este cambio de perspectiva es reivindicado, como veremos, desde la ética del cuidado.

En definitiva, la justicia refiere aquí, en primer lugar, al principio o criterio en el que se fundamentan el tipo de organizaciones que son las empresas. Siguiendo a Binmore, se puede afirmar que la justicia es la convención más importante creada para resolver problemas de (selección de equilibrios en los juegos de) coordinación cotidianos, problemas del tipo de los que definen a las organizaciones (Binmore: 2006, p. 254). Las condiciones que llevan a su constitución (las circunstancias de moderada escasez, la búsqueda del propio beneficio, la necesidad de unir esfuerzos, etc.) y la estructura que las define (un esquema cooperativo del que se obtienen beneficios que han de ser distribuidos) permite describirlas como un entorno

²⁷¹ Donaldson y Dunfee discuten esta crítica alegando que una propuesta como la de Phillips, que trata de ofrecer una definición del consenso y de la aplicación de las normas más concreta, no permitiría resolver los conflictos que se generan en el nivel macro (Donaldson y Dunfee: 1999, cap. VI). Para Phillips, sin embargo, la referencia a dicho nivel es innecesaria: el principio de justicia *stakeholder* permite mostrar que, efectivamente, existen obligaciones hacia los *stakeholders* y especifica quiénes son los que, en cada caso, forman parte de esa red. A partir de ello, cada organización puede determinar sus normas morales y el contenido de las mismas, sin necesidad de recurrir a un contrato macro o más general. Sí es cierto, sin embargo, que Phillips busca otro punto de apoyo para su propuesta y recurre, como herramienta con la que resolver los conflictos entre las diferentes demandas, a la teoría de Habermas. De este modo afirma que “*un diálogo real con los diferentes stakeholders ofrece una mejor representación de lo que los stakeholders quieren de hecho y, por lo tanto, proporciona al directivo mejor información sobre la que basar su decisión*” (Phillips: 1997, p. 65).

en el que la justicia es tanto posible como necesaria. La justicia exige, en este contexto, que se asuman las obligaciones morales hacia aquellos que constituyen la empresa como un elemento inseparable de la misma. En el momento en el que una organización es creada, son creadas también las condiciones en las que opera la justicia. Los elementos abordados hasta ahora en este capítulo (especialmente, el enfoque contractualista, la concepción humeana de la justicia y la defensa de su carácter fundamental) permiten completar esta idea y, con ello, llegar a la meta con la que se inició éste.

4. La justicia en las organizaciones.

Hasta ahora, han sido dos las cuestiones fundamentales que han tratado de defenderse. Por un lado, la afirmación de que el contractualismo es la herramienta adecuada desde la que abordar la ética de las organizaciones. Aplicar el modelo del contrato social al contexto de las organizaciones permite, como hemos visto, aclarar la dimensión descriptiva de esta disciplina, así como avanzar en el estudio de su dimensión normativa. Buscar su fundamento moral a través de una propuesta cuyos supuestos básicos son el contrato (hipotético) entre individuos que buscan regular su interacción y, seguido de ello, la afirmación de que es el proceso mismo por el que son creadas las normas lo que da lugar a su obligatoriedad, parece especialmente apropiado para analizar a las empresas. Que esto es así se ve aún más claramente si pensamos en las empresas como escenarios cooperativos creados para el beneficio mutuo. Las organizaciones son escenarios cooperativos en los que individuos con intereses diversos estarían dispuestos a unirse para obtener un beneficio común (y en las que no aceptarían entrar si no obtuvieran nada de ello o les resultara desventajoso), acordando una serie de principios y reglas para ellas y asumiendo obligaciones en función de los beneficios obtenidos. Esta perspectiva permite mantener una concepción del individuo afín con la visión económica y no precisa añadir presupuestos morales. Basta con asumir que, en este contexto, cada persona posee una serie de intereses que trata de satisfacer y que está dispuesta a aceptar ciertas restricciones en la persecución de los mismos (siempre que los demás también lo hagan) cuando ello le lleve a obtener un beneficio que no podría obtener de otro modo. En relación a esto, por otro lado, emerge aquí la idea de que la virtud central de las organizaciones es la justicia, es decir, que es esta virtud la que la define como organización (ética): es la condición mínima para concebir una organización legítima y para el surgimiento de otros valores. El recurso a la idea del contrato nos permite ver aquí que lo justo es,

precisamente, lo que sería acordado mediante una negociación racional (hipotética). A partir de este criterio, entonces, es posible definir los valores de cada empresa particular.

Una de las implicaciones evidentes de esta tesis es, por lo tanto, la defensa de que las organizaciones son asociaciones artificiales (no naturales) y variables de individuos, más parecidas a las sociedades modernas – que se mantienen por virtudes artificiales como la lealtad, la fidelidad o la justicia – que a comunidades o grupos de individuos cuya cooperación se basa en virtudes naturales como el amor, la compasión o el altruismo. Esto no significa, como ya se dijo, que no haya lugar en las organizaciones para las virtudes naturales (en el sentido en que Hume emplea ese término)²⁷². La cuestión está en que no resultaría útil ni adecuado establecer un modelo basado en ideas ajenas a lo que es, de hecho, la empresa moderna y no tener en cuenta que (i) tiene objetivos de beneficio económico, (ii) sus miembros carecen, en principio, de una conexión afectiva (fuerte) entre ellos y (iii) que en ella intervienen intereses diversos e, incluso, opuestos entre sí. Como señala Binmore (2009), si lo que se quiere es transformar el mundo, lo mejor es tener en cuenta cómo es el mundo, puesto que los programas que parten de una descripción equivocada no tienen ninguna posibilidad de éxito. Tomar, como punto de partida, una descripción adecuada de la realidad que quiere analizarse es el primer paso para construir un argumento sobre cómo debería ser ésta.

La segunda implicación evidente es la consideración de que la justicia es la guía más plausible para el desarrollo de la ética empresarial. Si lo que se quiere es hallar un fundamento de la ética de las organizaciones que sea autónomo y que no provenga, por lo tanto, de teorías éticas independientes, la ética de la justicia parece ser la mejor opción. Tratar de basarla en una idea particular del bien, en algún tipo de virtud (natural)²⁷³, en un precepto religioso o en cualquier principio ético externo a ellas (como los derechos humanos), desnaturaliza la ética empresarial como disciplina independiente y requeriría justificar la obligación en la empresa como tal.

Una de las ventajas de este enfoque es que ofrece un criterio suficientemente amplio como para dar respuesta al carácter multinacional y multicultural de las grandes empresas

²⁷² Reflexionar sobre el papel que desempeñan las virtudes naturales en las organizaciones económicas actuales es uno de los objetivos principales que persigue el tercer capítulo de este trabajo.

²⁷³ Lo que pretendo dar a entender es que la visión contractualista de la empresa – como organización de individuos relacionados contractualmente – es más acorde con la concepción de la empresa y de la sociedad modernas de lo que lo son otras visiones que aparecen en la literatura contemporánea. Estoy pensando, por ejemplo, en una concepción como la de Alejo Sison, quien aboga por un fundamento moral aristotélico para las organizaciones. El problema está en que, para ello, primero es necesario probar que las organizaciones son, como afirma, instituciones intermedias entre el Estado y la familia y cuyo fin primordial es lograr el bien común de la sociedad (ofreciéndole los bienes y servicios que necesita) y del individuo (contribuyendo a su realización personal) (Sison: 2008). La carga de la prueba recae, en este sentido, sobre las propuestas que se basan en una concepción de la empresa diferente a la aquí considerada.

contemporáneas, a la vez que tiene en cuenta la particularidad de cada una de ellas. Gran parte de las teorías de ética empresarial toman como fuente de los valores empresariales las tradiciones sociales y/u organizacionales. Así, la teoría contractualista de referencia en este contexto (la ISCT), se basa en convenciones locales y en los contratos que, explícita o implícitamente, tienen lugar dentro de, y entre, las comunidades, mientras que la legitimidad (moral) de tales contratos depende de su compatibilidad con unos principios extremadamente generales (las *hipernormas*). Aquí ha tratado de mostrarse que es posible atender a un criterio ético que evite esta dificultad y que funcione, a la vez, como marco normativo. Por un lado, la justicia regula las transacciones y las relaciones en contextos empresariales específicos. Según las características particulares de cada una, los intereses y expectativas de sus miembros, el entorno en el que opere y los recursos de los que disponga, cada una puede, siguiendo el criterio de justicia, determinar sus propias normas (que serán legítimas en tanto que se ajusten a él). Por otro lado, funciona como un marco de normatividad (mínima) acorde con el entorno plural en el que operan las empresas. La justicia, entendida como un mecanismo de selección de equilibrios para agentes que han de resolver determinados problemas de coordinación y de distribución, funciona como punto de partida de la reflexión normativa y, a la vez, como herramienta con la que dar contenido a esas normas. No trata de establecerse qué es lo justo en términos generales y para todas las empresas, sino qué es justo en cada una según sus circunstancias y especificidades.

Tal y como ha sido especificado previamente, la idea de considerar la justicia como fundamento de la ética empresarial no es totalmente novedosa. En el epígrafe anterior vimos cómo Phillips propone un principio de justicia (que entiende como *juego limpio*) como fundamento de las obligaciones hacia los *stakeholders*. Éstas derivan de las características que definen al tipo de relación en el que se sitúan los miembros de una empresa, una relación cooperativa en la que aceptan participar y recibir (la parte justa de) los beneficios obtenidos a través de ella. Por otro lado, tampoco es novedoso, en sentido estricto, el recurso a Hume en este contexto. Aunque brevemente, se ha hecho referencia ya también a la propuesta de Kline, quien toma la concepción humeana de la justicia para mostrar el modo en que, a partir de ella, pueden ser determinadas las obligaciones éticas. La principal cualidad del enfoque aquí presentado está en que ofrece una visión de la empresa como ámbito de justicia no contemplada hasta ahora y que proporciona una base normativa para la ética de la empresa que surge de ella misma y es independiente de otros criterios de fundamentación anteriores.

Junto a lo ya expuesto, ha de señalarse aquí que la adhesión a principios justicia supone una disposición ventajosa para el individuo, según ha sido mostrado desde diferentes disciplinas. Tanto la biología y la teoría de juegos evolutivos como la economía experimental

demuestran que la cooperación en torno a la distribución equitativa de los beneficios es un factor atrayente para los agentes no altruistas. En términos evolutivos (Binmore: 2005; Joyce: 2006), la disposición a cooperar cuando los beneficios de la cooperación se distribuyen de forma (aproximadamente) equitativa es una disposición estable. Esto significa, por un lado, que garantiza la supervivencia y el crecimiento de las poblaciones que la exhiben y, por otro, que es resistente a las “invasiones” de agentes no-cooperadores²⁷⁴. Esto ocurre bajo la condición de que la cooperación sea recíproca (condicional) y que exista una disposición adicional a castigar la no-cooperación, aunque el castigo suponga un coste para el que lo impone. En estas condiciones (lo que en teoría de juegos se conoce como “reciprocidad fuerte”²⁷⁵) un grupo de cooperadores puede esperar que le vaya mejor que al conjunto de la población.

Una ética empresarial podría adoptar la misma perspectiva. Así, podría plantearse la siguiente hipótesis: las organizaciones dirigidas según principios, actitudes, políticas y valores que superen el test de la justicia tienen más probabilidad de sobrevivir y reproducirse, en tanto que el nivel de cooperación voluntaria será mayor. Ciertamente, el comportamiento oportunista puede surgir, pero puede mostrarse que es evolutivamente inestable. No es una “mutación” beneficiosa en un ambiente de cooperadores con reciprocidad fuerte (otra cuestión es si las empresas exhiben en la práctica ese tipo de reciprocidad o, más bien, un auto-interés *miope*, que sí permite el oportunismo, a cambio de un beneficio a corto plazo).

Ahora bien, hablar exclusivamente de evolución cuando lo que se trata son instituciones humanas formales puede resultar inadecuado. A diferencia de lo que ocurre con la evolución natural o biológica, nosotros no necesitamos esperar a que se produzca una “mutación” que modifique las nuestras instituciones o que haga surgir una disposición moral en las organizaciones, sino que podemos elegir cambiarla (Binmore: 1998). Como fue apuntado antes, es necesario que nuestro análisis parta de una descripción adecuada de la realidad. Tenido esto en cuenta, el siguiente paso es tomar conciencia de que tenemos (al menos, teóricamente) la posibilidad de cambiarla cuando ésta nos parece injusta. Esto pone de manifiesto una importante implicación de este trabajo, a saber, la afirmación de que contamos con un recurso moral para transformar la realidad que nos rodea. Nuestras alternativas no son sólo el relativismo (esto es, la elección injustificada de un ideal alternativo) o el escepticismo (esto es, la falta de argumentos valorativos sobre las diferentes alternativas), sino que podemos abordar la realidad en términos normativos. La tradición contractualista nos permite expresar esta idea mediante la metáfora del contrato: si consideramos que (cierto ámbito de)

²⁷⁴ Sobre el concepto de estrategia evolutivamente estable, ver: Apéndice, p. xiii

²⁷⁵ Para profundizar en esta idea ver: Bowles y Gintis: 2004; Gintis et al.: 2008.

la realidad debería ser de otro modo, podemos hallar un nuevo equilibrio pensando qué pacto alcanzaríamos si todos los implicados nos situáramos tras un velo de ignorancia. Para que el nuevo acuerdo sea estable es necesario, como se ha dicho, que éste sea justo. Es en este sentido en el que podemos anticiparnos a la evolución “inventando” la justicia.

Epílogo (I): un principio (provisional) de justicia para la empresa.

¿Es posible recoger en un principio las ideas fundamentales expuestas en este capítulo? Ese es, precisamente, el objetivo de este último punto. Aunque posee un carácter tentativo, el principio propuesto recoge la idea de la justicia como fundamento para la empresa ética, a la vez que aclara cómo es entendida ésta y aboga por el modelo del contrato social como el mecanismo a través del cual concretar dicho valor en cada empresa (esto es, la traducción de la justicia en cada una será diferente, pues proviene de su propia estructura o condición particulares).

- Principio de justicia para la empresa:

Una norma o política empresarial es legítima o está moralmente justificada si

(i) podría haber sido acordada unánimemente por todos los implicados como parte de una “constitución ideal” de la empresa,

(ii) en un proceso de negociación hipotético donde

(a) la empresa es definida como una asociación cooperativa para el beneficio mutuo y

(b) cada participante es concebido como un agente racional con intereses particulares y dispuesto a cooperar condicionalmente ante la perspectiva de obtener un beneficio de ello.

Corolario: la corrección moral de las decisiones, acciones y conductas empresariales depende o deriva de su adecuación a las normas o políticas legítimas.

Aclaraciones:

1. Por “implicados” se entiende a todos los afectados necesarios.

2. La legitimidad de las demandas de los afectados secundarios depende de su adecuación a un acuerdo social más general, es decir, de que se enmarquen en lo que éste establecería como legítimo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO SEGUNDO

- APEL, KARL O.: 1985, *La transformación de la filosofía*, Taurus, Madrid.
- ARISTÓTELES: 1985, *Ética a Nicómaco*, Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.
- BARRAGÁN, JULIA y SALCEDO, DAMIÁN (comps.): 2006, *Las razones de los demás. La filosofía social de John Harsanyi*, Biblioteca Nueva - Valea, Madrid.
- BAIER, KURT: 1995, "El egoísmo", en SINGER, PETER (ed.) (2007), *Compendio de ética*, Alianza Diccionarios, Madrid.
- BARRY, BRIAN: 1989, *Theories of Justice*, University of California Press, Berkeley.
- BEAUCHAMP, TOM L. y BOWIE, NORMAN E. (eds.): 1988, *Ethical Theory and Business* (3th Ed.), Prentice Hall, New Jersey.
- BINMORE, KEN: 1994, *Game Theory and the Social Contract (I): Playing Fair*, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge.
- 1996, 'Right or Seemly', *Analyse & Kritik*, 18, p. 67-80.
- 1998, *Game Theory and the Social Contract (II): Just Playing*, MIT, Cambridge.
- 2005, *Natural Justice*, Oxford University Press, Oxford.
- 2009, *La teoría de juegos. Una breve introducción*, Alianza Editorial, Madrid.
- BOWIE, NORMAN E.: 1982, *Business Ethics*, Prentice Hall, New Jersey.
- BOWLES, SAMUEL y GINTIS, HERBERT: 2004, 'The Evolution of Strong Reciprocity: Cooperation in Heterogeneous Populations', *Theoretical Population Biology*, 25, p. 17-28.
- DEMPSEY, JAMES: 2011, 'Pluralistic Business Ethics: the Significance and Justification of Moral Free Space in Integrative Social Contracts Theory', *Business Ethics: An European Review*, 20(3), p. 253-266.
- CHURCHLAND, PATRICIA: 2012, *El cerebro moral. Lo que la neurociencia nos cuenta sobre la moralidad*, Paidós, Barcelona.
- DANIELSON, PETER: 1991, 'Closing the Compliance Dilemma: How it's Rational to be Moral in a Lamarckian World', en VALLENTYNE, PETER (ed.), *Contractarianism and Rational Choice. Essays on David Gauthier's Moral by Agreement*, Cambridge University Press, New York, p. 291-316.
- DENNETT, DANIEL: 2004, *La evolución de la libertad*, Paidós, Barcelona.
- DONALDSON, THOMAS: 1982, *Corporations and Morality*, Prentice Hall, New Jersey.
- DONALDSON, THOMAS y DUNFEE, THOMAS: 1994, 'Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory' en *Academy of Management Review*, 19(2), p. 252-284.

----: 1999, *Ties That Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

----: 2000, 'Précis for: *Ties That Bind*' en *Business and Society Review*, 105(4), p. 436-443.

DUNFEE, THOMAS: 1991, 'Business Ethics and Extant Social Contracts', *Business Ethics Quarterly*, 1(1), p. 23-51.

----: 2006, 'A Critical Perspective of Integrative Social Contracts Theory: Recurring Criticisms and next Generation Research Topics', *Journal of Business Ethics*, 68, p. 303-328.

DUNFEE, THOMAS y DONALDSON, THOMAS: 1995, 'Contractarian Business Ethics: Current Status and next Steps', en *Business Ethics Quarterly*, 5(2), p. 163-186.

FEHR, ERNST y SCHMIDT, KLAUS M.: 1999, 'A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation', *The Quarterly Journal of Economics*, 114(3), p. 817-868.

FRANCÉS, PEDRO : 2003, 'Some Difficulties in Sacconi's View about Corporate Ethics', *Journal of Business Ethics*, 42, p. 165-180.

----: 2009, "El éthos del empresario: ética y empresa", en VELAYOS, CARMEN (ed.), *Ética y éthos profesionales*, Universidad de Granada, Granada, p. 27-73.

FRANCÉS, PEDRO y DEL RÍO, ARIEL: 2008, 'Stakeholder's Preference and Rational Compliance: A Comment on Sacconi's "CSR as a Model for Extended Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity"', *Journal of Business Ethics*, 82, p. 59-76.

FRANK, ROBERT: 1988, *Passion within Reasons. The Strategic Role of the Emotions*, WW Norton and Co., New York.

FREEMAN, SAMUEL (ed.): 1999, *John Rawls. Collected Papers*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

GAUTHIER, DAVID: 1979, 'David Hume, Contractarian', *The Philosophical Review*, 88:1, p. 3-38.

----1984, 'The Incomplete Egoist', *Tannen Lectures of Human Values*, vol. 5, Cambridge University Press, p. 234-273.

---- 1985, 'The Unity of Reason: a Subversive Reinterpretation of Kant', *Ethics*, 96(1), p. 74-88.

---- 1986, *Morals by Agreement*, Oxford University Press, Oxford.

---- 1989, "¿Por qué contractualismo?", *Doxa. Cuadernos de filosofía del derecho*, 6, p. 19-38. La versión original puede verse en: VALLENTYNE, PETER (ed.): 1991, *Contractarianism and Rational Choice*, Cambridge University Press, New York, p. 15-30.

---- 1998, *Egoísmo, moralidad y sociedad liberal* (Introducción de FRANCÉS, PEDRO), Paidós, Barcelona.

- 2000, *La moral por acuerdo*, Gedisa, Barcelona.
- GINTIS, HERBERT; HENRICH, JOSEPH; BOWLES, SAMUEL; BOYD, ROBERT y FEHR, ERNST: 2008, 'Strong Reciprocity and the Roots of Human Morality', *Social Justice Research*, 21(2), p.241-253.
- GRIFFIN, JAMES: 1998, *Value Judgment. Improving Our Ethical Beliefs*, Oxford University Press, Oxford.
- GUTIÉRREZ, GILBERTO: 2000, *Ética y decisión racional*, Síntesis, Madrid.
- HABERMAS, JÜRGEN: 1985, *Conciencia moral y acción comunicativa*, Península, Barcelona.
- HAMPTON, JEAN: 1988, 'Comment on 'Hobbes's Social Contract'', *Noûs*, 22(1), p. 85-86.
- 1992, 'Hobbes and Ethical Naturalism', *Philosophical Perspectives*, 6, p. 333-353.
- 1999, *Hobbes and the Social Contract Tradition*, Cambridge University Press, Cambridge.
- HARSANYI, JOHN: 1969, 'Rational Choice Models of Behavior vs. Functionalist and Conformist Theories', *World Politics*, 21(4), p. 513-538. Traducido al castellano por Damián Salcedo en BARRAGÁN, JULIA y SALCEDO, DAMIÁN (comps.): 2006, *Las razones de los demás. La filosofía social de John C. Harsanyi*, Biblioteca Nueva, Madrid, p. 55-84.
- 1977, 'Morality and the Theory of Rational Behavior', *Social Research*, 44(4), p. 623-656. Traducido al castellano por Damián Salcedo en LARA, FRANCISCO y FRANCÉS, PEDRO (eds.): 2004, *Ética sin dogmas. Racionalidad, consecuencias y bienestar en el utilitarismo contemporáneo*, Biblioteca Nueva, Madrid, p. 125-154.
- HART, OLIVER y MOORE, JOHN: 1990, 'Property Rights and the Nature of the Firm', *Journal of Political Economy*, 98(6), p. 1119-1158.
- HEUGENS, PURSEY P.M.A.R., van OOSTERHOUT, J. HANS y KAPTEIN, MUEL: 2006, 'Foundations and Applications for Contractualist Business Ethics', *Journal of Business Ethics*, 68, p. 211-228.
- HICKS, JOHN: 1941, 'Education in Economics', *Manchester Statistical Society*, p. 1-20.
- HOBBS, THOMAS: 2002, *Leviatán*, Alianza, Madrid.
- HODAPP, PAUL: 1990, 'Can There Be a Social Contract with Business?', *Journal of Business Ethics*, 9, p. 127-131.
- HUME, DAVID: 1978, *A Treatise of Human Nature*, Clarendon, Oxford.
- : 2006, *Investigación sobre los principios de la moral*, Anaya, Madrid.
- : 2008, *Tratado de la naturaleza humana*, Anaya, Madrid.
- JAMIESON, DALE: 1995, "El método y la teoría moral", en SINGER, P. (ed.): 2007 (3ª reimpresión), *Compendio de ética*, Alianza, Madrid, p. 637-651.

JOYCE, RICHARD: 2006, *The Evolution of Morality*, The Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge (Massachusetts).

KANT, INMANUEL: 1996, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Ariel, Barcelona.

----2000: *Crítica de la Razón Práctica*, Alianza, Madrid.

KEELEY, MICHAEL: 1986, *A Social-Contract Theory of Organizations*, University of Notre Dame Press, Notre Dame (Indiana).

KLINE, WILLIAM: 2012, 'Hume's Theory of Business Ethics Revisited', *Journal of Business Ethics*, 105, p. 163-174.

KULTGEN, JOHN: 1986, 'Comments on Donaldson's Corporations and Morality', *Business and Professional Ethics Journal*, 5, p. 28-39

KYMLICKA, WILL: 1995, "La tradición del contrato social", en SINGER, P. (ed.): 2007 (3ª reimpresión), *Compendio de ética*, Alianza, Madrid, p. 267- 280.

LARA, FRANCISCO: 2006, "Sentido y retos del consecuencialismo de la regla", en BARRAGÁN, JULIA y SALCEDO, D. (comps.): 2006, p. 211-234

LOCKE, JOHN: 1989, *Two Treatises of Government*, Dent and Sons, London.

NOZICK, ROBERT: 1986, *Anarchy, State, and Utopia*, Blackwell, Oxford.

NUSSBAUM, MARTHA: 2011, *Creating Capabilities. The Human Development Approach*, Harvard University Press, Cambridge.

PALACIOS, JUAN M.: 2003, *El pensamiento en la acción. Estudios sobre Kant*. Caparrós Editores, Madrid.

PLATÓN: 1992, *La República*, Espasa (Colección Austral), Madrid.

---- 1998, *Gorgias*, Alianza, Madrid.

---- 2000, *Critón*, Espasa (Colección Austral), Madrid.

PHILLIPS, ROBERT: 1997, 'Stakeholder Theory and the Principle of Justice', en *Business Ethics Quarterly*, 7(1), p. 51-66.

---- 2003, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco.

PHILLIPS, ROBERT y JOHNSON-CRAMER, MICHEL: 2006, 'Ties that Unwind: Dynamism in Integrative Social Contracts Theory', *Journal of Business Ethics*, 68, p. 283-302.

RAWLS, JOHN: 1964, 'Legal Obligation and the Duty of Fair Play', en HOOK, SIDNEY (ed.): *Law and Philosophy*, New York University Press, New York.

----: 1986, *Justicia como equidad. Materiales para una teoría de la justicia*, Tecnos, Madrid.

----: 2010, *Teoría de la justicia*, Fondo de Cultura Económica, México DF.

REALE, GIOVANNI: 1992, *Introducción a Aristóteles*, Herder, Barcelona.

ROUSSEAU, J. JACQUES: 1970, *Discurso sobre el origen y los fundamentos de la desigualdad entre los hombres*, Península, Barcelona.

----: 2005, *El contrato social*, Mestas, Madrid.

SACCONI, LORENZO: 1999, 'Codes of Ethics as Constraints on the Abuse of Authority within Hierarchies: a Perspective from the Theory of the Firm', *Journal of Business Ethics*, 21, p. 198-202.

----: 2000a, *The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics, and Organization*, Springer, Berlin.

---- : 2000b, 'Ethics, Corporate Culture and Economic Modelling', en KOSLOWSKI, PETER (ed.), *Contemporary Economic Ethics and Business Ethics*, Springer, Berlin.

----: 2006, 'A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification', *Journal of Business Ethics*, 68(3), p. 259-281.

----: 2007, 'A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity', *Journal of Business Ethics*, 75(1), p. 77-96.

----: 2010a, 'A Rawlsian View of CSR and the Game Theory of its Implementation (Part I): the Multistakeholder Model of Corporate Governance', en SACCONI, LORENZO; BLAIR MARGARTE; FREEMAN, EDWARD y VERCELLI, ALESSANDRO (eds.): 2011, *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines*, Palgrave, London, p. 197-153.

----: 2010b, 'A Rawlsian View of CSR and the Game Theory of its Implementation (Part II): Fairness and Equilibrium', en SACCONI, LORENZO; BLAIR MARGARTE; FREEMAN, EDWARD y VERCELLI, ALESSANDRO (eds.): 2011, *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines*, Palgrave, London, p. 154-252.

SACCONI, LORENZO y FAILLO, MARCO: 2010, 'Conformity, Reciprocity and the Sense of Justice. How Social Contract-Based Preferences and Beliefs Explain Norm Compliance: the Experimental Evidence', *Constitutional Political Economy*, 21(2), p. 171-201.

SCANLON, THOMAS L.: 1982, 'Contractualism and Utilitarianism', en SEN, AMARTYA y WILLIAMS, BERNARD (eds.), *Utilitarianism and Beyond*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 103-128.

----: 1998, *What We Owe to Each Other*, The Belknap Press, Cambridge.

SEN, AMARTYA: 2011, 'The Boundaries of Justice. David Hume and our World', en *The New Republic*, 29, p. 23-26.

SINGER, PETER: 1995, *Ética práctica: segunda edición*, Cambridge University Press, Cambridge.

----: 2000, *Ética para vivir mejor*, Ariel, Barcelona.

SISON, ALEJO J.: 2008, *Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian Perspective*. Edward Elgar Publishing, Gheltenham, UK.

SKYRMS, BRIAN: 1996, *Evolution of the Social Contract*, Cambridge University Press, Cambridge.

SMITH, ADAM: 1999 [1759], *La teoría de los sentimientos morales*, Alianza Editorial, Madrid.

STARK, CYNTHIA A.: 2009, 'Contractarianism and Cooperation', *Politics, Philosophy and Economics*, 8:73, p. 73-99.

TASSET, JOSÉ LUÍS: 1998, "Hume y la ética (contemporánea)", en ARDANAZ, MARGARITA; LÓPEZ, GERARDO; MARTÍN, FÉLIX; RUANO, YOLANDA y DE SALAS, JAIME (comps.), *David Hume: Perspectivas sobre su obra*, Editorial Complutense, Madrid, p. 95-120.

----: 1999, *La ética de las pasiones*, Universidade da Coruña, La Coruña.

TAYLOR, CHARLES: 1989, *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*, Harvard University Press, Cambridge.

TAYLOR, JACQUELINE: 1998, 'Justice and the Foundations of Social Morality in Hume's Treatise', *Hume Studies*, 24(1), p. 5-30.

VANDERSCHRAAF, PETER: 1998, 'The Informal Game Theory in Hume's Account of Convention', *Economics and Philosophy*, 14, p. 251-257.

----: 1999a, 'Hume's Game Theoretic Business Ethics', *Business Ethics Quarterly*, 9(1), p. 47-67.

----: 1999b, 'Game Theory, Evolution, and Justice', *Philosophy & Public Affairs*, 28(4), p. 325-358.

VILLARMEA, STELA. Y GONZÁLEZ-CASTÁN, ÓSCAR L.: 2003, *Las direcciones de la mirada moral*, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares (Madrid).

WEMPE, BEN: 2004, 'On the Use of Social Contract Model in Business Ethics', *Business Ethics: an European Review*, 13(4), p. 332- 341.

----: 2005, 'In Defense of a Self-Disciplined, Domain-Specific Social Contract Theory of Business Ethics', *Business Ethics Quarterly*, 15(1), p. 113-135.

---- : 2007, 'Four Design Criteria for any Future Contractarian Theory of Business Ethics', *Journal of Business Ethics*, 81, p. 697-714.

WOLFF, JONATHAN: 2001, *Filosofía política: una introducción*, Ariel, Barcelona.

III. LA ÉTICA EMPRESARIAL A LA LUZ DEL FEMINISMO CONTEMPORÁNEO

INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior se hicieron varias referencias al hecho de que uno de los objetivos perseguidos era mostrar que la ética empresarial ha de entenderse como una ética de la gestión presidida por una ética de la justicia y que, a la vez, la justicia puede ser considerada el valor fundamental de las organizaciones. No obstante, fue apuntado también que esto no significa que no pueda o no deba haber lugar en ellas para otros valores éticos (identificados con lo que Hume llamó virtudes naturales). El objetivo de este capítulo es, precisamente, analizar cómo y en qué medida esto es así. Como vamos a ver, el papel que desempeña la ética feminista en ello es clave. Por un lado, ha sido gracias a la reflexión ofrecida desde esta perspectiva que la ética empresarial más reciente ha comenzado a pensar esta realidad de un modo diferente y en el que tienen cabida consideraciones morales inexploradas anteriormente. Por otro, la ética feminista, a través del diálogo entablado entre la ética del cuidado y la ética de la justicia, nos permite replantear el modo en que ésta podría ser complementada.

Tomo como punto de partida aquí la observación de que el feminismo – o, más concretamente, la ética feminista – es una corriente de pensamiento que ha pasado (casi) inadvertida para los principales filósofos morales y, más notablemente, para los teóricos de la ética empresarial (Hawk: 2011). En el desarrollo de esta última, los enfoques tradicionales han desempeñado un papel fundamental, en la medida en que han servido como fuente de inspiración en la búsqueda de un fundamento normativo. La ética feminista, sin embargo, ha recibido una atención menor y limitada, casi por completo, al enfoque de la ética del cuidado. El objetivo último que se pretende satisfacer aquí es mostrar que, a pesar de ello, la consideración de ciertos elementos del pensamiento feminista puede resultar adecuada y muy valiosa para el desarrollo de la ética empresarial. Si hasta ahora se ha puesto de relieve el carácter fundamental de la justicia en las organizaciones, en este capítulo se tratará de mostrar que, efectivamente, hay lugar en ellas para otros valores y que lo primero no implica la exclusión de éstos. La ética feminista le ofrece a esta disciplina una perspectiva novedosa desde la que completar su dimensión normativa.

Es dentro del feminismo (entendido como movimiento intelectual, político y social global) donde surge la reflexión moral centrada en las experiencias, el punto de vista y el modo de razonar característico de las mujeres. Aunque es posible rastrear el origen de las ideas de

una “ética femenina” ya en los siglos XVIII y XIX (Grinshaw: 1992), su constitución e impulso definitivo no tienen lugar hasta la segunda mitad del pasado siglo. En este sentido, no es posible comprender este enfoque sin hacer referencia a la corriente feminista contemporánea. Por ello, el objetivo de las primeras secciones será abordar sus principales características para mostrar cómo dan lugar a la ética del cuidado y entender, así, en qué consiste ésta. Dadas que son pocas (si alguna) las referencias al origen del feminismo en la literatura sobre ética empresarial, considero que el primer apartado tiene el valor de cubrir ese vacío. No obstante, en la medida en que no aborda específicamente la relación entre ambos ámbitos – es decir, entre el feminismo y la ética empresarial – puede ser tomado por el lector como una especie de excursión sobre el que pasar con menor detenimiento.

Una vez cumplido el primer objetivo, las últimas secciones están dedicadas a la relación específica entre la ética empresarial y el feminismo de las últimas décadas. En primer lugar – y debido al papel fundador que ha tenido dentro de esta disciplina – la ética del cuidado es abordada y definida a partir de los trabajos de la psicóloga moral estadounidense Carol Gilligan. Como veremos, ésta surge en respuesta a la posición dominante sobre el desarrollo moral desarrollada por Lawrence Kohlberg y que sitúa el ideal en el razonamiento basado en reglas y principios; desvirtuando, a su vez, otras formas de afrontar los problemas morales. A continuación, se muestran los puntos convergentes entre la ética del cuidado y la ética de la empresa (centrados en la importancia de las relaciones, el valor del cuidado y la atención a lo particular) así como las dificultades que presenta un enlace tan escasamente explorado (especialmente, cuando éste pretende erigirse como fundamento último de la ética de las organizaciones). Por último, se ofrece una visión particular de la ética empresarial que atiende a la reflexión hecha desde la ética feminista – sin limitarla a la ética del cuidado – prestando especial atención al concepto de justicia manejado por ella. Entronca, así, este capítulo con la parte central de este trabajo basada en la idea de la justicia como fundamento de la ética de las organizaciones. La atención a la ética feminista añade a lo ya expuesto un elemento de precisión en torno a cómo entender la justicia, alegando que dicho concepto ha de ampliarse más allá de la concepción tradicional marcadamente masculina, más próxima a una ética impersonal que a una ética de individuos concretos. La perspectiva feminista permite, en este sentido, avanzar en la construcción de la empresa ética e ilumina ciertos valores que, estando presentes en ella, han pasado desapercibidos para otros enfoques.

1. Una (breve) aproximación al pensamiento feminista: las raíces de la ética del cuidado.

Lo primero que hay que tener en cuenta al hablar de feminismo es que, más que una teoría sistemática, es una actitud política (Mansbridge y Moller: 1993, p. 269) con claras pretensiones de cambiar la realidad. Aunque no es posible especificar un conjunto cerrado y único de postulados que lo definan e incluyan a todas las corrientes que lo componen, sí existen puntos convergentes y conceptos comunes. Para empezar, toda propuesta feminista persigue como objetivo último transformar la realidad social y las condiciones formales y culturales que la definen, lo que hace que el feminismo sea un movimiento ligado inevitablemente a la acción. La experiencia – y, más concretamente, la experiencia de las mujeres – tiene, además, un enorme peso, pues se parte de la constatación de cómo ésta ha sido devaluada a lo largo de la historia.

En este contexto de denuncia surge uno de los conceptos clave de este movimiento, a saber, el concepto de *patriarcado*, con el que se quiere dar expresión a una “*forma de organización política, económica, religiosa y social basada en la idea de autoridad y liderazgo del varón, en la que se da el predominio de los hombres sobre las mujeres*” (Reguant: 2007). Denunciar este hecho y acabar con la opresión se convierten, pues, en los objetivos elementales. Hallar el origen, explicar la aceptación y mostrar las consecuencias de esa dominación son las preocupaciones centrales de este movimiento. Y, al llevar a cabo su análisis, las feministas ponen en tela de juicio a la tradición occidental en su conjunto. A consecuencia de la construcción patriarcal de la sociedad, las mujeres han sido excluidas de la vida política por no ser consideradas aptas o capacitadas para ella. Quedan recluidas en el ámbito privado, asignándoles el rol exclusivo de cuidadoras y responsables de los asuntos domésticos. Se les niega o dificulta el acceso a la educación, imponiéndoles con ello enormes trabas para su independencia y su emancipación. En un contexto tal, se hace necesario replantear los cimientos de la cultura y de la sociedad, así como repensar los conceptos elementales que los configuran. Como veremos a lo largo de este capítulo, conceptos como los de *dominio, poder, libertad, justicia, relación o diferencia* adquieren aquí un nuevo significado y una dimensión más amplia.

Amelia Valcárcel afirma que “*el feminismo es un hijo no querido de la Ilustración*” (Valcárcel: 2001, p. 8), pues es en esta época cuando las mujeres comienzan a cuestionar de una manera explícita y sistemática el modo en que se construye la sociedad occidental. Los grandes pensadores ilustrados hacían referencia a la libertad y la igualdad de los individuos y defendían la autonomía como elemento necesario para la construcción de un nuevo sujeto

moral. Sin embargo, las mujeres estaban excluidas de este discurso²⁷⁶, en tanto que su experiencia real era muy diferente: carecían de la libertad de la que disfrutaban los varones, no se les reconocía como iguales a ellos y se les negaba la autonomía necesaria para lograr la agencia moral. Así, para Rousseau²⁷⁷, tanto la virtud como el deber de las mujeres estaban supeditados a su función como esposa y madre y quedaban, por tanto, delimitados en la esfera de lo doméstico. Debía ser excluida de la actividad política y las cuestiones cívicas, pues “*la búsqueda de la verdad abstracta y especulativa, de los principios y axiomas de la ciencia, de todo lo que tiende a una amplia generalización, queda más allá del alcance de la mujer*” (Rousseau: 1974, p. 349). Ante ello, comenzaron a ponerse en cuestión las bases del pensamiento occidental y el androcentrismo que lo impregnaba, planteando de manera explícita cuestiones incómodas que acabaron por transformar sus supuestos nucleares.

Mary Wollstonecraft y su obra de 1792 *A Vindication of the Rights of Women* representan un punto de partida intelectual en el movimiento feminista y el arranque del llamado *feminismo de la primera ola*²⁷⁸. En dicha obra denuncia que la consideración de las mujeres como inferiores a los hombres no responde a datos o constataciones sobre la naturaleza de ambos, sino que es producto de la cultura y de la inaccesibilidad a la educación para las mujeres. Critica la idea de que la virtud tiene género y defiende que ésta debería significar lo mismo para hombres y mujeres. Wollstonecraft sintetiza los argumentos que comenzaban a aflorar en su época y elabora el que está considerado como “*el primer clásico del feminismo en sentido estricto*” (Valcárcel: 2001, p. 8). Con su obra, quiere poner de manifiesto que las mujeres han de ser tratadas como agentes de decisión autónomos y con la misma capacidad racional que los hombres. Ofrece una visión de la mujer como un ser fuerte, que no es en ningún caso esclavo de sus pasiones, de su marido o de sus hijos y reivindica la toma de posesión y el control sobre la propia vida (Tong: 1992, p. 16-17). Es importante señalar aquí, además, que es a partir de sus reflexiones sobre la virtud cuando comienzan a

²⁷⁶ Un aspecto importante de la crítica feminista al pensamiento occidental tradicional consiste en la denuncia de que éste no sólo ha establecido lo masculino como modelo de corrección, sino que, además, ha marginado, descalificado y considerado como no-filosófico ni científico a toda forma de pensamiento creada por las mujeres. El patriarcado no opera sólo como fuente de ideas, sino también como filtro de lo que es o no válido, correcto y digno de atención (Amorós: 1990).

²⁷⁷ El androcentrismo no es un rasgo exclusivo de los pensadores ilustrados. Baste citar algunos ejemplos para mostrarlo: Aristóteles consideraba que las mujeres eran hombres defectuosos, que carecían de lo que es esencial en la naturaleza humana: la capacidad racional (y así también lo defiende Tomás de Aquino en el siglo XIII). Kant, debido a su convicción de que la moralidad se basa en la razón y las mujeres no son capaces de ella, considera a éstas incapaces de ser personas morales en sentido pleno. Ya en el siglo XX, Freud define al sexo femenino como psicológicamente inferior debido a la deficiencia anatómica que supone su carencia de pene. La historia del pensamiento occidental está marcada por la visión de la mujer como defectuosa, deficiente y peligrosa (Held: 2006, p. 59).

²⁷⁸ En relación a esta idea, ver: Mansbridge y Moller: 1993, p. 270; Valcárcel: 2001, p. 8; Tong: 1992, p. 2

verse críticamente las cualidades a las que se supone que ha de aspirar la mujer. Como veremos, el debate sobre la existencia o no de virtudes específicamente femeninas ha impregnado el pensamiento feminista desde entonces (y es clave para entender la ética del cuidado).

Esta primera ola estuvo marcada, en lo político, por una característica fundamental: la lucha por el sufragio femenino. Las sufragistas representan una de las primeras organizaciones de carácter feminista, en la que muchas mujeres se unieron por un objetivo y unos ideales comunes. Las primeras formulaciones – con obras como la citada de Wollstonecraft o el trabajo de John Stuart Mill y Harriet Taylor ‘The Subjection of Women’²⁷⁹ – representan al feminismo liberal tradicional. Esta postura parte del supuesto de que la subordinación de la mujer está arraigada en una serie de tradiciones y restricciones legales que le impiden prosperar o, incluso, acceder a la vida pública. La sociedad se construye sobre la falsa creencia de que las mujeres son, por naturaleza, menos inteligentes y están menos capacitadas físicamente que los hombres, lo que les excluye del mundo académico, de la política y del mercado laboral. Como consecuencia, el potencial de muchas mujeres permanece inexplorado. Lograr una sociedad justa, afirman, requiere igualdad de derechos y oportunidades, además de acabar con la discriminación sistemática de ciertos grupos sociales. Se inicia, así, el debate sobre la igualdad y la diferencia, igualmente clave en el desarrollo de esta corriente.

A pesar de estos impulsos iniciales, los primeros logros no llegan hasta principios del siglo XX, tras lo cual tiene lugar un periodo de calma forzada por un contexto histórico marcado por las guerras. Como consecuencia de ellas, muchas mujeres se vieron obligadas a desempeñar trabajos realizados, hasta entonces, sólo por hombres. Esto les permitió tomar conciencia de sus capacidades reales y las circunstancias y la experiencia pasadas fueron aprovechadas para darle un nuevo impulso al movimiento. Surge así el feminismo contemporáneo (con el que me refiero aquí al denominado *feminismo de la segunda ola*). Comienza a gestarse con la obra *Le Deuxième Sexe*, escrita por Simone de Beauvoir en 1949 y pronto se erige como una corriente esencialmente plural (Mansbridge y Moller: 1993, p. 269) y que abarca cuestiones muy diferentes: desde la identidad femenina y la construcción de la

²⁷⁹ En el marco del pensamiento occidental, puede decirse que Mill, *padre del liberalismo*, representa una excepción en lo referente a la acusación de androcentrismo de la que no escapan otros grandes pensadores (incluso, posteriores a él). En 1869 se publica el ensayo ‘The Subjection of Women’, elaborado años atrás junto a la que fue su esposa, Harriet Taylor Mill. En él, defienden una concepción de las mujeres como sujetos libres y, siguiendo la estela de Wollstonecraft, abogan por la educación y la independencia económica para ellas. Fue Mill, además, quien, siendo miembro del Parlamento inglés, llevó a éste la propuesta del sufragio femenino. Para lograrlo, alegó, bastaba sustituir “hombres” por “persona” en el texto legal. Aunque no llegó a conseguir tal cambio, su acto es tomado como muestra de su defensa de los derechos de la mujer.

feminidad, la sexualidad o la concepción de la familia, hasta reivindicaciones específicamente políticas o debates filosóficos en el seno del movimiento. Sin embargo, es la denuncia del androcentrismo y la distinción entre lo público y lo privado lo que marca las dos líneas de investigación fundamentales, a partir de las cuales surgen matizaciones y el feminismo comienza a constituirse como un movimiento plural, reflejo de la diversidad misma de las mujeres (Jaggar: 1990, p. 78-79). Es la reflexión sobre ambas cuestiones lo que da lugar, como veremos, al desarrollo de una ética feminista.

Es preciso advertir aquí cómo, ya con las primeras reivindicaciones del sufragio femenino, determinados grupos llamaron la atención sobre el modo diferente en que las mujeres abordan los problemas políticos y morales²⁸⁰. Al hacerlo, querían poner de manifiesto su menor tendencia a la violencia y a la ambición como argumento a favor de su participación en la política. Sin embargo, este tipo de afirmaciones, que respaldaban de un modo u otro la idea de una diferencia innata o biológica entre hombres y mujeres, se volvieron impopulares en los años sesenta y setenta. Postular esa diferencia podía llevar a reforzar el patriarcado y a servir como respaldo a la subordinación de las mujeres. Esta discusión sobre la diferencia es el punto de arranque de un debate que perdura entre las feministas en la actualidad, a saber, el debate entre los feminismos de la igualdad y los de la diferencia. Y, lo que resulta más interesante para el tema que aquí nos ocupa, tuvo un importante repunte a partir de los años ochenta, cuando la psicóloga y filósofa estadounidense Carol Gilligan propuso una *ética del cuidado* basada, precisamente, en la idea de que las mujeres tienden a responder a los problemas morales de un modo diferente al que lo hacen los hombres y que, por ese motivo, no encaja en los modelos propuestos por ellos. Para entender el contexto en el que ésta surge conviene mostrar sus antecedentes dentro del pensamiento feminista, así como el marco intelectual en el que se desarrolla. Una parte del pensamiento feminista contemporáneo ha replanteado la cuestión de la diferencia sin perder de vista el riesgo que supone mantener una visión *esencialista* de la naturaleza del hombre y de la mujer. Ante una distinción que ha sido empleada como medio de subordinación, son dos las alternativas: o bien se rechaza la diferencia, o bien ésta deja de interpretarse como deficiencia o inferioridad. Esta última es la línea que, como veremos, es desarrollada por Gilligan.

En la medida en que las primeras propuestas teóricas feministas estuvieron influenciadas por los postulados del liberalismo clásico, los enfoques posteriores se caracterizan por ser, en su mayoría, una reacción a tales supuestos desde distintas posiciones

²⁸⁰ Así, por citar aquí un ejemplo, Olive Schreiner, feminista y pacifista sudafricana de mediados del siglo XIX y principios del XX, defendió que el hecho de experimentar el embarazo, el parto y la crianza de los hijos hace que las mujeres velen más por la vida y sean más conscientes de lo que supone la pérdida de vidas que provocan las guerras (cfr. Singer: 2000, p. 210)

teórico-políticas. Por otro lado, junto a esas diferencias ideológicas, el movimiento feminista de las últimas décadas se ha visto sacudido por el cuestionamiento del concepto de mujer manejado por sus principales representantes. En tanto que el acento había sido puesto en el esquema mujer-frente a-hombre, se habían ignorado las diferencias que existen entre las mujeres. Ambos rasgos contribuyen a que el feminismo sea el movimiento plural que es hoy y a que el plural “feminismos” sea más apropiado que para describir su realidad.

1.1) Divergencias ideológicas en el feminismo contemporáneo.

Las feministas *liberales* contemporáneas comparten la idea de que el principal objetivo de este movimiento debe ser la liberación de las mujeres a través de la igualdad sexual o la justicia de género, es decir, que el camino para la eliminación de la opresión pasa necesariamente por la liberación de la mujer de los roles de género que la constriñen²⁸¹. Uno de los ejes centrales de esta corriente es la denuncia de la confusión que existe entre el sexo y el género. Mientras que el *sexo* refiere a la biología del individuo, a aquellos aspectos objetivos del ser humano que nos permiten distinguir entre hombre y mujer²⁸²; el *género* es una categoría socialmente construida que refiere a los atributos, cualidades y significados que se asocian (arbitrariamente) al hombre y a la mujer, “*patrones esperados de pensamiento y de conducta asociados con las identidades de género*” (Harris: 2000, p. 538). Determinados comportamientos y habilidades han sido descritos como masculinos o femeninos y esta distinción de género se ha usado como categoría analítica para marcar la diferencia entre sexos biológicos (Pilcher y Whelehan: 2004, p. 56). Por ello, es necesario tomar conciencia del origen de esos roles y del modo en que el sexo biológico determina el género social o

²⁸¹ Una de las principales representantes del feminismo liberal es la norteamericana Betty Friedan, autora de *The Feminine Mystique* (1963). En ella analiza la situación de la mujer estadounidense en la postguerra abordando la cuestión de cómo su identidad ha sido construida socialmente y ha sido, a su vez, asumida por ella como auténtica. Las mujeres de la época son definidas como amas de casa y son pocas las que rompen el estereotipo y se cuestionan el origen externo del mismo. Esta resignación, sin embargo, genera en muchas de ellas un sentimiento de insatisfacción y vacío al que Friedan refiere como el “problema que no tiene nombre”. (Perona: 2005, p.19).

²⁸² Este punto no es admitido por todas las feministas. Las defensoras de la teoría *queer* critican la idea de que todos los individuos puedan clasificarse en hombre o mujer atendiendo a criterios biológicos. Judith Butler defiende que el género, tal y como ha sido entendido por el feminismo, no puede ser el fundamento del movimiento, en tanto que trata de establecer una identidad común para todas las mujeres. Éste no es más que una representación, una parodia. La construcción de una identidad única implica mantener el orden binario masculino/femenino e ignorar otras dimensiones (como la clase, la raza o la etnicidad) que aparecen también en las relaciones de poder y construyen la identidad de la persona (Butler: 1990).

psicológico del individuo²⁸³. El objetivo de eliminar las diferencias de género e ignorar las diferencias sexuales allí donde éstas resulten irrelevantes se tradujo, en la práctica, en la lucha por la igualdad formal y legal de hombres y mujeres y en contra de las leyes y políticas discriminatorias.

Los supuestos de los que parte el feminismo liberal, así como los medios propuestos para alcanzar sus objetivos, han sido cuestionados, sin embargo, desde diferentes frentes. De este modo, tanto el feminismo marxista, el radical, el psicoanalítico, el socialista, el existencialista y el postmodernista²⁸⁴ tienen como punto de partida común la búsqueda de una respuesta al liberalismo (Tong: 1992):

El marxismo había reconocido a la mujer como sujeto explotado y afirmaba que, bajo el capitalismo, la clase obrera en su conjunto (y no sólo los hombres) estaba condenada a ser un simple medio para los fines de la clase burguesa. Basándose en ello, el *feminismo marxista* considera que la opresión que sufren las mujeres es el producto, no de acciones intencionales individuales, sino de las estructuras sociales, políticas y económicas del capitalismo. La división del trabajo, tanto fuera como dentro del hogar, es uno de los principales puntos de análisis²⁸⁵. En él se muestra la relación entre la institución de la familia tradicional y el capitalismo, a la vez que se denuncia la trivialización del trabajo doméstico y se critica el hecho de que son principalmente las mujeres las que ocupan los puestos menos gratificantes así como los peor pagados (Tong: 1992, p. 51)²⁸⁶. Es la naturaleza y la función del trabajo femenino, afirman, lo que explica, en gran medida, la opresión marcada por el género.

²⁸³ Como veremos, la dicotomía sexo/género juega un papel fundamental en el planteamiento de Gilligan. En qué medida las diferencias entre hombres y mujeres, en relación a la comprensión de la moralidad, dependen de la construcción del género más que del sexo biológico es una cuestión fundamental que deben abordar las defensoras de la ética del cuidado.

²⁸⁴ Como señala, entre otras, Rosemarie Tong, el feminismo actual representa una *tercera ola* dentro de este movimiento. A partir de los años 90, éste experimenta una extensa ramificación y afronta cuestiones inexploradas hasta entonces (como la ecología, la tecnología, la *micropolítica*, la intersexualidad o la prostitución) desde posiciones muy diferentes. Abordarlas, sin embargo, queda fuera del objetivo de este trabajo.

²⁸⁵ Como se verá al abordar la ética del cuidado, si existe un punto común entre ella y el feminismo marxista éste puede situarse en la atención prestada al modo en que la configuración del trabajo considerado femenino ha repercutido en la configuración de la mujer misma. Las teóricas del cuidado señalan, en este sentido, una mayor tendencia en la mujer a las actividades relacionadas con el cuidado. Esta afirmación, sin embargo, ha sido objeto de crítica, en la medida en que dificulta su acceso a otras. Lo que se propone la ética del cuidado es, no obstante, re-valorizar tales actividades y eliminar la consideración de inferioridad atribuida a los valores vinculados a ellas.

²⁸⁶ La primera crítica de las feministas marxistas se centra en la construcción tradicional de la familia, un modelo opresivo para la mujer y que limita su función social a la de esposa y madre. Critican, además, el modo en que la mujer ha sido excluida de la esfera pública y apartada del trabajo asalariado o su acceso ha sido limitado a ocupaciones consideradas propias de su género (tales como la enseñanza, la enfermería, la costura o la limpieza). Su trabajo ha sido trivializado, cuando no minusvalorado.

Muy diferente es, sin embargo, el eje ideológico en torno al que gira el denominado *feminismo radical*²⁸⁷. Recibe dicho apelativo en referencia al que es su objetivo principal, a saber, acabar de raíz con la opresión y atacar al origen mismo de la dominación. Desde esta posición se insiste en que, la sufrida por las mujeres, es la forma más fundamental de opresión: fueron el primer grupo oprimido de la historia y su opresión es la más profunda y extendida (en tanto que existe en toda sociedad conocida). Es común a las diferentes propuestas radicales el uso de determinados conceptos y nociones que han llegado a ser representativos del movimiento feminista como tal. En primer lugar, emplean la idea de patriarcado como concepto clave específico de la agenda feminista, concibiéndolo en términos de una estructura de relaciones de poder. Esto les lleva a ampliar la significación de las nociones tradicionales de poder y de política, mostrando que tales relaciones no ocurren sólo en el Estado o entre clases, sino también en niveles sociales más fundamentales, destacando especialmente el caso de la familia (Puleo: 2005, p. 41-45). Por otro lado, llevan a cabo una crítica profunda al androcentrismo, dando muestras de cómo éste impregna todos los ámbitos de la cultura occidental y define el modo en que se construye la realidad misma (MacKinnon: 1995, p. 408). Es a partir de las experiencias de los hombres como se determina lo que es correcto o valioso. Incluido, como veremos, lo referente a la moralidad. Ahora bien, aunque los tópicos abordados por el feminismo radical son diversos, lo que destaca es, sin duda, su atención a las cuestiones vinculadas con la sexualidad, el género y la reproducción²⁸⁸.

La discusión sobre la sexualidad caracteriza, del mismo modo, al *feminismo psicoanalítico*, pero el enfoque que recibe aquí es muy diferente. Freud fue criticado por sus ideas sobre la mujer, a las que otorga un menor sentido de la justicia y considera incapaces de un juicio independiente de sus sentimientos de hostilidad o de afecto (Gilligan: 1993, p. 7). Sin embargo, determinadas pensadoras vieron el valor de la teoría freudiana para el análisis de la

²⁸⁷ Distintas teóricas (Guerra: 2000; Evans: 1997) se refieren a éste como un movimiento que surge formalmente en el año 1967 y concluye en 1975, situando sus raíces en los movimientos contestatarios de los años previos y extendiendo su influencia hasta nuestros días.

²⁸⁸ En relación a las cuestiones vinculadas al sexo y la reproducción, una de las autoras más destacadas es Shulamith Firestone, autora de *The Dialectic of Sex* (1976). Defiende que la raíz de la subordinación sistemática de las mujeres está en la desigualdad biológica entre los sexos y lleva a cabo un análisis del rol reproductivo de la mujer que le conduce a revisar la teoría del materialismo histórico, en tanto que la considera insuficiente e inadecuada para explicar lo específico de la opresión de las mujeres (Amorós: 2005, p. 76). Comparte con Marx y Engels el centrar el análisis de la historia en el concepto de clase, pero critica que estos autores hayan pasado por alto la importancia de la *clase sexual*. Si el marxismo perseguía la abolición de las clases económicas, Firestone defiende, análogamente, la desaparición de las clases sexuales y aboga por lograr una sociedad andrógina. Si el marxismo hablaba de una revolución del proletariado que culminara en la apropiación colectiva de los medios de producción, Firestone habla de una revuelta de las mujeres para controlar los medios de reproducción (Amorós: 2005, p. 84). Por otro lado, la cuestión del género y la sexualidad ha sido abordada por Kate Millett. En *Sexual Politics* defiende que el sexo es, ante todo, político, pues la relación hombre-mujer es el paradigma de cualquier relación de poder.

opresión, en tanto que permitía vislumbrar la posibilidad de situar las causas de la misma, no sólo en la economía y la cultura, sino también en la propia estructura mental de hombres y mujeres. La teoría freudiana, afirman, puede ser empleada positivamente, mostrando su carácter liberador. Partiendo de ello, el feminismo psicoanalítico trata de reformular o re-interpretar sus postulados iniciales a través de cuatro estrategias distintas, a saber, la supresión de cualquier rastro de determinismo biológico, la atención a la etapa pre-Edipo, el enfoque centrado en las fortalezas de la moralidad de las mujeres y la dotación de un significado no patriarcal al complejo de Edipo. De estas, es la relacionada con la moralidad de las mujeres la que más interesa señalar aquí.

Como será apuntado en las próximas secciones, la defensa de una moralidad específicamente femenina es abanderada por Gilligan. Con su propuesta, pone en entredicho la idea defendida por Freud de que los hombres tienen un sentido de la justicia bien desarrollado, mientras que las mujeres se caracterizan por lo contrario. El punto central de este planteamiento consiste en mostrar que hombres y mujeres tienen diferentes concepciones de la moralidad y que ambas son coherentes e igualmente válidas. La propuesta de Nancy Chodorow, feminista psicoanalítica, influye en Gilligan al sugerir ésta cuál puede ser el origen de la diferenciación que existe entre unos y otras²⁸⁹. En concreto, Gilligan hace referencia a las relaciones hombre-separación/mujer-conexión postuladas por Chodorow para marcar el punto de partida. Los hombres le dan importancia a la separación y a la autonomía, lo que les lleva a elaborar propuestas éticas centradas en la justicia, la equidad, las reglas y los derechos. Las mujeres, por su parte, valoran la familia y las relaciones, lo que les hace poner el énfasis en aquello que desean, necesitan o interesa a quienes les rodean. Esta última concepción, sin embargo, ha sido ignorada por la mayoría de los pensadores, que han centrado sus teorías en el enfoque tradicional masculino. Lo que hace Gilligan es reivindicar ese modo diferente de abordar los problemas morales mostrado por las mujeres, alegando que es un modo alternativo – pero igualmente válido – de desarrollar la moralidad.

Ciertos aspectos de esta corriente, junto con otros característicos del feminismo marxista y el radical, confluyen en el *feminismo socialista* (Tong: 1995, p. 173). En primer lugar, éste surge del descontento que provoca entre las feministas de izquierdas el hecho de que el

²⁸⁹ Chodorow pone el acento en la etapa pre-Edipo para determinar cómo se construyen la sexualidad y el género y para explicar por qué este proceso conduce al dominio masculino. Dicha etapa determina desarrollos diferentes en niños y niñas: mientras que los primeros sienten que su cuerpo no es como el de la madre y, al alcanzar la etapa Edipo, se hacen conscientes de esa otredad y reaccionan separándose de ella e identificándose con el padre, símbolo de poder y prestigio; las niñas no llegan a romper nunca esa identificación con la madre. Esto lleva a que hombres y mujeres difieran en su capacidad para relacionarse: mientras que en los hombres queda subdesarrollada, en las mujeres está super-desarrollada (Chodorow: 2003).

marxismo no dé una importancia mayor a la opresión experimentada por las mujeres ni la considere al mismo nivel que la sufrida por la clase obrera. Por su parte, las feministas radicales aportan su análisis sobre el género en relación al modo en que tiene lugar la distribución social bajo el patriarcado²⁹⁰. Por último, las feministas socialistas toman de las propuestas psicoanalíticas el análisis de las razones por las que son los hombres los que gobiernan el ámbito público mientras que las mujeres tienen su espacio en el privado, situando la raíz del problema en el modo en que la identidad y la conducta de género son construidas en el inconsciente, más que en la construcción económica o política de las mismas²⁹¹. Con el objetivo común de ofrecer una explicación completa de la opresión de las mujeres, las feministas socialistas desarrollan dos enfoques diferentes. Por un lado, la “teoría del sistema dual”²⁹² defiende que el patriarcado y el capitalismo son formas distintas de relación social o conjuntos de intereses diferentes que, al unirse, oprimen a las mujeres de un modo especialmente grave²⁹³. Por otro lado, la “teoría del sistema unificado” defiende que el patriarcado y el capitalismo pueden ser analizados conjuntamente a través de un único concepto²⁹⁴. Para unas y para otras, el patriarcado y el capitalismo son “*dos sistemas autónomos, analíticamente discernibles y distintos en su desarrollo*” (Molina: 2005, p. 162), de modo que lo que las distingue es su postura en torno a cómo se relacionan ambos y en qué medida son dependientes o independientes el uno del otro.

El movimiento feminista de las últimas décadas ha adquirido un matiz marcadamente intelectual a través de su lectura desde el existencialismo y el post-modernismo. *Le Deuxième Sexe* no representa sólo un punto de inflexión en el pensamiento feminista contemporáneo, sino que es, además, uno de los mejores ejemplos de feminismo *existencialista*. En esta obra,

²⁹⁰ No obstante, las feministas socialistas consideran que, a pesar del valor de tal análisis, las feministas radicales se equivocan al ver el patriarcado como un fenómeno universal. Hacerlo impide analizar los diferentes casos de violencia hacia las mujeres en sus contextos particulares.

²⁹¹ Las feministas socialistas consideran que este planteamiento tiene dos limitaciones principales: en primer lugar, su tendencia a realizar aseveraciones universales, olvidando que fenómenos como el complejo de Edipo no funcionan como explicación siempre y en todo lugar, sino que son característicos de una época y de una determinada sociedad (la occidental). En segundo lugar, las feministas psicoanalíticas no consiguen articular la base material de la opresión de las mujeres y se limitan a señalar estructuras psíquicas que pueden ser criticadas como imaginarias.

²⁹² El calificativo “Dual System” aparece por primera vez en el artículo Young: 1980.

²⁹³ Heidi Hartmann es una de las mayores representantes de este tipo de feminismo socialista.

²⁹⁴ Iris Marion Young y Alison Jaggar representan el enfoque de la teoría del sistema unificado. Young parte de la idea de que no es necesaria una teoría marxista que explique el capitalismo y otra material o psicoanalítica que explique el patriarcado, sino que una teoría única – a la que denomina *feminismo materialista histórico* – puede explicar el hecho de la opresión que define a ambas. Por su parte, A. Jaggar defiende un marco teórico único encabezado por una reinterpretación del concepto marxista de alienación.

de Beauvoir emplea conceptos propios de la filosofía de Jean Paul Sartre²⁹⁵, dándoles a algunos de ellos una nueva interpretación. Ya al comienzo de la obra, hace referencia a la idea de que el hombre se ha descrito a sí mismo como *el ser* y a la mujer como *lo otro*. Y no sólo como un ser diferente y separado del hombre, sino también como un ser inferior. Para desvelar las razones por las que esto ha sido así, de Beauvoir rastrea los argumentos ofrecidos por la biología, el psicoanálisis y el marxismo, mostrando que ninguna de estas doctrinas ofrece una explicación completa. Esto le lleva a proponer una explicación ontológica basada en el ser de la mujer y el modo en el que éste ha sido construido por el hombre, quien ha elaborado una serie de mitos sobre ella y ha construido un ideal partiendo de aquello de lo que él carece; ideal que ninguna mujer puede alcanzar y que, sin embargo, ha sido interiorizado por muchas como el auténtico reflejo de lo que significa serlo. Sin embargo, señala de Beauvoir, la mujer (como el hombre) carece de esencia y, por lo tanto, puede construirse a sí misma sin necesidad de mantenerse en aquello que la ha definido hasta ahora.

En línea con este feminismo de carácter más profundamente filosófico, se encuentra el *feminismo post-moderno*; sin duda, la propuesta feminista más difícil de acotar dentro de los límites de una teoría cerrada. La crítica realizada por él es tan radical que ataca a los cimientos mismos del pensamiento feminista convencional, así como a los conceptos empleados por él. Para las defensoras del feminismo post-moderno²⁹⁶, es la realidad más profunda la que debe ser reconstruida (o *deconstruida*). Y, para lograrlo, no pueden ser tomados como válidos los conceptos que han sido empleados hasta ahora: el feminismo tiene que despojarse de todo rastro patriarcal. Como movimiento, recibe la influencia de la teoría de la deconstrucción derridiana, de la reinterpretación del psicoanálisis hecha por Lacan y del pensamiento existencialista. Es uno de los enfoques filosóficamente más rico en el marco del pensamiento feminista occidental actual, destacando por ser un giro radical frente a las propuestas anteriores y mostrar la fuerza de lo que está meramente latente bajo elementos

²⁹⁵ Existe un debate entre las teóricas del feminismo sobre la relación entre esta obra de Simone de Beauvoir y la obra *L'Être et le néant (El ser y la nada)* escrita en 1943 por Sartre. Para algunas, no es más que una adaptación de dicha obra a la situación específica de las mujeres. Otras discrepan sobre ello y apuntan que, en la década en la que ambas fueron escritas, la relación entre Sartre y de Beauvoir no era ya tan estrecha y, además, ella se hallaba entonces en plena madurez intelectual (Tong: 1995, p. 195-196).

²⁹⁶ Una de las principales representantes de este movimiento es la francesa Luce Irigaray. El objetivo de su propuesta - marcada por el enfoque psicoanalítico y la filosofía de Derrida - es liberar lo femenino del pensamiento filosófico masculino - lo que incluye, no obstante, ir más allá de Lacan y Derrida - mostrando que todo lo que sabemos sobre la mujer, incluido lo expresado sobre su sexualidad, ha sido postulado por el hombre. El discurso dominante es un discurso *logocéntrico* y *falocéntrico*, y lo que queda fuera de él, *lo diferente*, es, precisamente, lo femenino. Así, la diferencia por antonomasia es la diferencia sexual (Posada: 2005, p. 260). Su propuesta conduce, en este sentido, a la construcción de una "feminidad *femenina*", lo cual no significa que pueda darse una definición real, verdadera o única de tal rasgo, pues tratar de hacerlo sería caer de nuevo en el pensamiento masculino (ver Irigaray: 2007)

tradicionalmente considerados negativos. Lo marginal, lo periférico, lo ignorado, esconden oportunidades y concepciones nuevas. Además, llama la atención por su modo de pensamiento no binario, no oposicional, que rompe de raíz con el pensamiento ortodoxo occidental.

En los años ochenta se inició un debate en el seno del movimiento que tiene su raíz en la discusión en torno a la identidad y la diferencia. Determinados grupos de mujeres comenzaron a cuestionar el modo en que se construye la identidad femenina, denunciando que no incluía a un gran número de ellas. El discurso feminista estaba dominado por las mujeres blancas, occidentales, heterosexuales y de clase media. En la medida en que esto ocurre, la experiencia de aquéllas que no responden a este modelo estaba siendo ignorada, convirtiéndolas en víctimas de una doble discriminación. Tener en cuenta tales experiencias lleva, como veremos, a abrir el discurso feminista y a ampliar su campo de teorización y de actuación. No hay que perder de vista, no obstante, que el breve repaso hecho al pensamiento feminista es fundamental para entender el surgimiento y el desarrollo de la ética del cuidado (y, con ello, de la ética feminista). La influencia que recibe de las diferentes corrientes aquí descritas se hará evidente al ser ésta descrita en las próximas secciones. En primer lugar, la distinción sexo/género analizada por las feministas liberales desempeña un importante papel en la teoría iniciada por Gilligan. Hasta qué punto las diferencias de género – admitiendo la construcción social de las mismas – han de considerarse negativas, es un tema de debate que surge en el seno de este planteamiento. Si bien, por un lado, la clasificación de las virtudes, valores o rasgos del carácter como masculinos o femeninos puede llevar (como, de hecho, ha llevado) a la subordinación de la mujer, por otro lado, Gilligan muestra cómo la valoración de esta clasificación puede ser modificada. La sensibilidad, la atención a lo próximo o el énfasis en las relaciones sólo adquieren una significación negativa si nos mantenemos en el esquema de pensamiento tradicional masculino. El que las mujeres presentan una mayor tendencia hacia tales valores no tiene que ser necesariamente interpretado de manera negativa. Ciertos atributos asociados al género femenino representan, por el contrario, un modo alternativo, inexplorado y valioso de afrontar la realidad y, más especialmente, la realidad moral. Las prácticas sociales tradicionalmente consideradas femeninas pueden verse como generadoras de prioridades éticas y concepciones de la virtud que podrían, incluso, sustituir ciertos valores y prioridades más destructivos que gobiernan determinados ámbitos dominados por los hombres (Grimshaw: 1992, p. 225). Del mismo modo, la vinculación con el feminismo marxista refiere al modo en que la configuración del trabajo ha influido en la construcción de los géneros. Las mujeres han sido relegadas al hogar o a trabajos asociados al cuidado, lo que ha potenciado determinadas cualidades en ellas. Esto, a su vez, se ha utilizado como argumento

para su reclusión. De nuevo, lo que Gilligan propone es darle la vuelta a tales consideraciones y mostrar que el énfasis en el cuidado no es signo de inferioridad. Las referencias comunes con el feminismo psicoanalítico, especialmente a través de Chodorow, ya han sido apuntadas. La propuesta de una ética del cuidado y, en general, de una ética específicamente feminista, surge en el marco del feminismo de la segunda ola, en el que cuestiones como la identidad, el modo en que ésta se construye, la consideración del género y la interpretación de las diferencias son las que están en el punto de mira. Si no se hubiera atendido a estas cuestiones, no se habrían dado tampoco las condiciones necesarias para un planteamiento que busca su interpretación moral.

1.2) Experiencias diferentes, voces diferentes.

En el feminismo actual el debate sobre la igualdad o la diferencia hombre-mujer toma nuevas formas y reflexiona también sobre aquello que diferencia a unas mujeres de otras. Las feministas de las últimas décadas (especialmente las feministas francesas post-modernas) advierten de que hablar de *la mujer* como una categoría absoluta es aceptar una generalización ilegítima. Al hacer demandas en nombre de “las mujeres” se está asumiendo la experiencia de un tipo concreto de mujer como la única válida o representativa. A raíz de ello, mujeres de diferentes culturas, posición social, situación histórica u orientación sexual se hacen con el discurso feminista ortodoxo, con el objetivo de comprobar hasta qué punto tiene sentido para ellas el análisis sobre la dominación que éste hace (Mansbridge y Moller: 1993, p. 283). En ese momento, el pensamiento feminista se hace aún más plural, con el propósito de dar cabida a todas esas voces que habían sido calladas o ignoradas.

Una divergencia clave y que permite ilustrar el debate generado en los setenta entre los feminismos de la igualdad y los feminismos de la diferencia es que, mientras que las primeras feministas trataban de conseguir para las mujeres los mismos derechos de los que ya disfrutaban los hombres, las feministas de la segunda ola abogan por derechos específicos para ellas, que tengan en cuenta sus deseos y sus necesidades y no estén diseñados por los hombres y para los hombres (Reverter: 2010, p.21). En el trasfondo de esta distinción está, en efecto, la aceptación (o el rechazo) de la idea de la igualdad, la aceptación (o el rechazo) como principio fundamental de la idea de que hombres y mujeres poseen las mismas capacidades y, por lo tanto, ambos han de contar con las mismas oportunidades. Unas y otras reconocen la existencia de diferencias entre hombres y mujeres pero, mientras que las feministas de la igualdad pretenden que tales diferencias sean, o bien consideradas irrelevantes, o bien

reconocidas como igualmente valiosas; las feministas de la diferencia ponen el énfasis en éstas para valorarlas en su especificidad. En este contexto, la noción de *género* ocupa un lugar central: para las primeras, las diferencias de género son una construcción del patriarcado; para las segundas, la dualidad de géneros es parte del orden de las cosas mismas, en un sentido existencial u ontológico (Posada: 2005, p. 295-296).

Las feministas de la igualdad no niegan que existan diferencias sexuales, sino que señalan que éstas, o no son relevantes – y, por lo tanto, han de ser ignoradas o superadas – o tienen un origen ilegítimo – y, por lo tanto, son fácilmente criticables y refutables. Más allá de las diferencias biológicas, apuntan, la diferencia entre hombres y mujeres es una diferencia social y culturalmente construida e impuesta. Así, uno de los objetivos del feminismo ha de ser lograr la igualdad formal de todos los individuos. Sin embargo, las feministas de la diferencia llegan a afirmar que la diferencia entre hombres y mujeres es una diferencia ontológica, que existe algo como una “esencia” femenina, un ser diferente al del hombre. Siendo así, el objetivo del feminismo será reivindicar esa identidad propia y lograr que ésta ocupe un lugar en la esfera pública (Guerra: 2001). Un modo de abordar la contraposición entre ambos enfoques es apuntando al distinto fallo moral que acentúan uno y otro (Guerra: 2001). Para los feminismos de la igualdad, la raíz de la opresión está en el hecho de que las mujeres han sido excluidas de lo público, de la educación, de la reflexión moral, de la ciencia. El problema está en la *exclusión*, en tanto que es ésta la que ha llevado a la desigualdad existente entre hombres y mujeres. Por su parte, los feminismos de la diferencia ponen el acento en la actitud de *desprecio* con la que el orden social patriarcal ha tratado a la mujer. Ésta ha sido definida conforme a un modelo masculino y ha sido minusvalorada al ser considerada un ser secundario o derivado. Surge, entonces, el enfrentamiento entre unas y otras, en tanto que sus demandas esenciales chocan. Para las primeras, insistir en la diferencia (sexual) es lo que ha llevado a la desigualdad (política, social, cultural) entre hombres y mujeres. Por ello, es preciso lograr la igualdad (formal) para que tal diferencia resulte irrelevante. Para las feministas de la diferencia, en cambio, es un error buscar la igualdad con aquellos que han subordinado a la mujer, así como querer identificarse con una cultura, un orden político y una tradición que la ha despreciado sistemáticamente. En definitiva, las feministas de la igualdad rechazan la idea de la diferencia, pues consideran que, en la práctica, ésta es la que ha llevado a la desigualdad. Las feministas de la diferencia, en cambio, evitan la idea de la igualdad porque la entienden como *igualación a*, o *identificación con*, el orden patriarcal con el que se pretende acabar. En relación a esto, las primeras alegan que buscar la igualdad no ahoga las diferencias, sino que, al contrario, lograrla y ocupar los espacios antes negados, conquistar derechos y acceder al poder es un primer paso necesario, tras el cual éstas adquirirán otra

significación. Por su parte, las feministas de la diferencia ponen el acento en ésta con el propósito de desligarse, desde un principio, de todo orden anterior, de repensar lo femenino y re-crear la cultura y el orden simbólico.

Como veremos, el planteamiento de Gilligan está vinculado, en ciertos aspectos, al feminismo de la diferencia. Su propuesta de una moral específicamente femenina y diferenciada de la masculina entronca en el llamado “feminismo cultural”, una corriente feminista norteamericana que reivindica el desarrollo moral específico de las mujeres, así como una cultura propia, y que en Europa se tradujo en el feminismo de la diferencia abanderado por las pensadoras francesas (Posada: 2005, p. 292). El feminismo cultural, que deriva del feminismo radical y está fuertemente ligado a la contracultura femenina de la época, pone el acento en aquellos rasgos que unifican a las mujeres y que las diferencia, como grupo, de los hombres. Valora las semejanzas entre ellas, su modo peculiar de desarrollar su existencia y la cultura característicamente femenina. Como consecuencia, consagra los valores considerados femeninos (valores como la sensibilidad, la delicadeza y la entrega a los demás) y rechaza los masculinos, llegando a condenar incluso la heterosexualidad por su connivencia con lo masculino y por estar inevitablemente contaminada por el hombre (Osborne: 2005, p. 216-218). Lo que hace Gilligan es recoger los rasgos esenciales de esta corriente como base para el desarrollo de su propuesta. Las mujeres poseen, efectivamente, un modo de ser diferente al del hombre, lo cual se refleja de manera especial en el modo en que éstas afrontan los problemas morales.

La diferencia adquiere, así, un nuevo significado: deja de ser considerada como un elemento negativo, como *lo inferior*, y comienza a ser entendida como *lo otro*, como *lo no idéntico*, dándole a tales ideas un sentido positivo²⁹⁷. El movimiento feminista anterior, marcado por la idea de la igualdad, había logrado importantes mejoras sociales y profesionales para las mujeres. Sin embargo, esa idea no recogía (o ignoraba) algunos de los rasgos característicamente femeninos y esto derivó en un sentimiento de decepción o insatisfacción. Las feministas de la diferencia lo interpretaron como una prueba de que el problema no estaba sólo en la opresión, sino en el hecho de que parte de los deseos, las expectativas, los intereses y las experiencias de las mujeres no quedaba expresada en la propuesta de igualdad entre sexos y era ese silenciamiento lo que daba lugar al sentimiento de malestar. De este modo, se

²⁹⁷ No sería correcto pasar por alto la contribución hecha a esta corriente por la italiana Carla Lonzi, considerada una de las precursoras de este movimiento. El pensamiento de la diferencia sexual fue “*anticipado genialmente por Carla Lonzi*” y “*desarrollado teóricamente por Luce Irigaray*” (Mirizio: 2010, p. 97). Ya en 1974, con su obra *Sputiamo su Hegel (Escupamos sobre Hegel)* adelanta algunas de las que serán las ideas clave de este movimiento, pues en ella denuncia la incapacidad del discurso androcéntrico para dar cabida a la complejidad del deseo femenino y advierte del nuevo orden simbólico sobrevenido por el reconocimiento de la mujer como sujeto.

hacía evidente la necesidad de un cambio de paradigma *“que permitiera a la subjetividad femenina abandonar definitivamente la contraposición con lo masculino y contemplar la posibilidad de producir un nuevo pensamiento y un nuevo lenguaje”* (Mirizio: 2010, p. 99).

De forma paralela al surgimiento del debate sobre la igualdad y la diferencia irrumpen en el movimiento feminista nuevas voces que vuelven a poner de manifiesto la complejidad del mismo. El pensamiento feminista se ve atravesado por debates que no ocupaban un primer plano (cuestiones como el racismo, la diferencia norte-sur, el multiculturalismo o el ecologismo). El primer gran desafío que se le plantea al feminismo occidental viene de la mano de las feministas lesbianas, que denuncian que el patriarcado es hetero-patriarcado y la realidad es, ante todo, hetero-realidad. El surgimiento de esta corriente está estrechamente ligado a la tematización de la sexualidad dentro del feminismo radical, cuestión que deriva en polémica y en una separación profunda de las feministas en los años ochenta (Pueleo: 2005, p. 43-44). Al tomar la palabra las mujeres lesbianas, muchas feministas reconocen, con ellas, que la sexualidad está condicionada socialmente y que la heterosexualidad no está prescrita por la biología, sino por la cultura²⁹⁸. Por su parte, las feministas afroamericanas critican la idea unificada de mujer mantenida por el discurso feminista de la época y muestran que, junto a la diferencia hombre-mujer o la diferencia de género, opera la diferencia entre las mujeres, diferencia que exige el reconocimiento de los límites impuestos por factores distintos a los del género. Se muestran disconformes con la hegemonía feminista blanca y defienden un feminismo negro que parte de su propia concepción del mundo y del modo en que ellas lo experimentan. Estas dos nuevas visiones abrieron la puerta a las reivindicaciones de otros grupos de mujeres que, como aquéllas, no se sentían representadas en el discurso convencional. La nueva forma de feminismo rechaza la idea de que un concepto único de mujer defina a todas las mujeres y, por lo tanto, advierte sobre el error de asumir que todas sufren el mismo tipo de opresión. El género no es el único factor que da lugar a la dominación, sino también la orientación sexual, la raza, la clase o la etnia. Al denunciar ambos hechos no

²⁹⁸ Esta corriente abogó, además, por una ética feminista específicamente lesbiana, que tuviera en cuenta la situación particular de estas mujeres y diera voz a sus demandas específicas. Su principal denuncia está vinculada al hecho de que el discurso de las feministas heterosexuales ignora ciertos tipos de opresión y, en la medida en que no se ven afectadas por ellos, omiten de su discurso cuestiones como la homofobia y las consecuencias de la misma (ver Card: 1991; Rich: 1980). Es en los años ochenta cuando se construye una propuesta de pensamiento específicamente lesbiano dentro del feminismo, guiado por una tesis fundamental (y, en cierto sentido, análoga a la tesis del feminismo socialista del sistema dual), a saber, que el patriarcado y el heterosexismo son dos sistemas separados y, por lo tanto, es necesario combatir ambos. El fin del patriarcado, afirman, no llevará necesariamente al fin del heterosexismo. Mientras que la estructura de poder que oprime a todas las mujeres es la patriarcal, las mujeres lesbianas se ven oprimidas, además, por la estructura heterosexista, un sistema tan opresivo como aquel.

pretenden la escisión definitiva o total del feminismo, sino exigir que éste sea un movimiento más inclusivo que, unido por las causas comunes, reconozca las diferencias entre las mujeres y no trate de acallarlas o eliminarlas (Osborne: 2005, p. 245).

El feminismo es, en definitiva, un movimiento que, partiendo de la constatación de la opresión sufrida por las mujeres y de sus consecuencias, adquiere una pluralidad de formas con el objetivo común de combatirla y eliminarla. Lo interesante aquí, no obstante, es no perder de vista los elementos de esta corriente que dieron lugar a una propuesta como la de Gilligan y que pusieron en contacto, a través de ella, a la ética empresarial con un planteamiento, en principio, tan alejado. Lo expuesto hasta ahora permite situar los antecedentes de dicha propuesta, así como observar los elementos de la misma que pueden entrar en debate con otras propuestas feministas. La distinción sexo/género, el acento en la diferencia y la defensa del modo peculiar de afrontar la realidad y estar en el mundo, la reflexión sobre las virtudes y las prácticas consideradas femeninas o la atención a la psicología específicamente femenina son elementos clave de la propuesta de la ética del cuidado. El desarrollo de estas cuestiones y de los postulados a los que han dado lugar dentro de la ética feminista, así como en su contacto con la ética empresarial, marca el objetivo central de las próximas secciones.

2. Ética del cuidado y ética feminista

Dada la naturaleza de las cuestiones abordadas por la teoría feminista, es su propia evolución la que hace que, en los años sesenta, surja en ella el debate sobre la posibilidad de desarrollar una teoría moral que recoja el modo en que las mujeres expresan, reflexionan y se enfrentan a los problemas éticos. En un principio, ésta gira en torno a tópicos de la ética aplicada, a los que se les observa desde una perspectiva específicamente femenina (o feminista). Mientras que algunas pensadoras se centran en aspectos morales prácticos, otras lo hacen en la teoría ética tradicional con el propósito de denunciar el sesgo masculino que la impregna. La filosofía moral occidental, al igual que otros ámbitos del pensamiento, se ha asentado sobre una concepción desigualitaria del hombre y la mujer, llegando a cuestionar la capacidad de ésta para ser un agente moral pleno y despreciando o desplazando las virtudes que han sido consideradas femeninas. Por otro lado, en la dicotomía excluyente público/privado que define a la sociedad occidental, la mujer recae del lado de lo privado y el hombre, junto a la justicia, constituye el ámbito de lo público. La reflexión sobre estas dos cuestiones paralelas (es decir, sobre el androcentrismo y sobre la distinción entre lo público y

lo privado) es la que dio lugar, ya en los años setenta y principios de los ochenta, a la construcción de esa ética propiamente feminista (Jaggar: 1990). Las pensadoras de la época comenzaron a tomar conciencia de que determinadas cuestiones consideradas “femeninas” no podían ser abordadas de modo satisfactorio haciendo uso del aparato conceptual de la teoría ética tradicional, claramente masculina. Observan, además, que muchos de los supuestos sobre los que ésta se asentaba eran incompatibles con la experiencia moral vivida por las mujeres. La combinación de ambas constataciones les lleva a afirmar que el problema no está sólo en que la ética tradicional ha negado la competencia moral a las mujeres, sino también en que su comprensión sobre la competencia moral es, en sí misma, masculina y, por lo tanto, plantea y responde a los problemas morales de un modo específicamente masculino. Siendo así, el objetivo de una ética construida con la mirada feminista no es, simplemente, incluir a las mujeres en un marco teórico construido por los hombres, sino que pretende re-pensar los aspectos de la ética tradicional desde una sensibilidad moral diferente y que es percibida como distintivamente femenina²⁹⁹.

Uno de los primeros grandes referentes en este ámbito es Gilligan, considerada pionera en la formulación de una ética expresamente femenina. Su planteamiento gira en torno a la consideración del cuidado como valor moral central y la defensa de que las relaciones marcadas por él son una necesidad moral (Held: 2006, p. 61). Las actividades, los valores y las habilidades vinculados al cuidado – y tradicionalmente asociados a las mujeres – no son actividades meramente instintivas o naturales, sino que tienen un significado moral e implican una elección igualmente moral. De este modo, con Gilligan toma fuerza la idea de que las mujeres perciben la ética de una manera diferente y su propuesta supone el inicio de una concepción ética característicamente feminista (aunque, como veremos, ni es el único enfoque que la compone ni sus supuestos son compartidos por algunas de las propuestas alternativas).

En el capítulo anterior se defendió una comprensión de la ética en la que la justicia juega un papel fundamental. Sin llegar a comprometerme con la idea de que, en última instancia, toda ética (pública) es una ética de la justicia, lo que sí pretendo defender es el carácter básico de ésta: en un contexto en el que no se dan las circunstancias que hacen posible y necesaria la justicia, carece de sentido la pregunta por la moralidad (entendida como conjunto de restricciones racionales al interés individual). Hume se refería a las circunstancias que se dan entre la extrema escasez y la total abundancia; y Rawls parte de esta concepción al referirse a la sociedad en la que han de decidirse los principios de justicia. En esta misma línea, el

²⁹⁹ A través de su propia experiencia, las feministas descubren que la teoría moral ortodoxa, si no completamente equivocada, sí es, al menos, incompleta. Las cuestiones añadidas por ellas ponen de manifiesto la necesidad de mirar la realidad desde otra perspectiva y, con ello, la conveniencia de re-pensar lo que, hasta entonces, se había considerado indiscutible.

pensamiento contractualista contemporáneo se construye sobre la base de que, si no se dan las condiciones previas necesarias para que tenga lugar la reciprocidad y exista un problema de distribución, careceríamos de un criterio neutral para evaluar la racionalidad de las obligaciones morales. Las demandas del feminismo son, en este contexto, exigencias morales o, dicho de otro modo, demandas que constituyen una esfera de la justicia. No se trata de reivindicaciones sesgadas, arbitrarias o injustificadas, sino de pretensiones legítimas. El hecho de que una parte de la humanidad parta de una situación de desventaja debido a su condición sexual contradice los supuestos básicos de toda ética (así, por ejemplo, sería eliminado de cualquier concepción de la posición original) y, en especial, choca con cualquier idea de lo que significa una sociedad (o una organización) justa. La relación entre la ética feminista del cuidado y la ética de la justicia es, no obstante, objeto de debate aún hoy. Desde su origen, la primera se ha postulado en contraposición a la segunda, desmarcándose como una propuesta alternativa a ella. Aclarar en qué medida una y otra son compatibles, complementarias u opuestas será, por lo tanto, uno de los objetivos de esta sección. En términos generales se defenderá que, lejos de ser valores excluyentes, uno y otro pueden ser considerados complementarios (o, al menos, no incompatibles). De hecho, la conexión es tal que, incluso, podría alegarse que la referencia al cuidado es innecesaria, pues es un valor ya implícito en la idea de justicia. Así, diferentes autores han señalado esa conexión y han apuntado que la justicia presupone el cuidado (Solomon: 1998, p. 519). Ahora bien, lo que hace la ética del cuidado es tomar ese elemento (antes, y en el mejor de los casos, meramente implícito) y situarlo en el centro de la reflexión, construyendo un nuevo modelo a partir de ello. Al hacerlo, sin embargo, la referencia a la justicia resultará ineludible. Es por ello por lo que considero que las éticas de la justicia han errado al ignorar, durante siglos, la importancia del cuidado; pero que la ética del cuidado caería en un error similar si, ahora, no advirtiera el valor de la justicia.

2.1) Gilligan frente a Kohlberg: construyendo la ética desde la perspectiva femenina.

En 1982, Gilligan publica *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Como indica el propio título – y como ella misma señala en la introducción – son tres los ejes en esta obra, a saber, la voz, la diferencia y el desarrollo (psicológico y moral) de hombres y mujeres. El concepto de voz toma aquí un sentido filosófico, en tanto que es usado para expresar su valor fundamental en la condición humana. “Tener voz es ser humano” (*‘to have a voice is to be human’*, Gilligan: 1993, p. xvi), es decir, sin voz – sin escuchar ni ser escuchado – el individuo no puede alcanzar la condición de humanidad. La voz no es sólo algo

natural, biológico o físico, sino que también tiene un componente cultural y social. Es el instrumento con el que el individuo conecta su mundo interno con el externo, de ahí su condición marcadamente relacional. La condición humana depende de la posibilidad de expresar la propia voz, de ser escuchado y escuchar. Y este intercambio entre personas que está mediado por el lenguaje depende fundamentalmente de la cultura que las define y las condiciones sociales en las que están insertas. Sin embargo, señala Gilligan, la voz de las mujeres ha sido devaluada e ignorada a lo largo de la historia. Sus experiencias son despreciadas o consideradas menos valiosas que la de los hombres, que son tomadas como modelo de lo correcto, como la norma. De ahí la importancia de dar voz a las mujeres, de construir una teoría que tenga en cuenta sus experiencias, que parta del análisis de situaciones en las que ellas tienen poder de elección y pueden expresarse con una voz propia.

En este punto interviene otro de los conceptos fundamentales citados: la diferencia. Ésta no se entiende como un problema por resolver, sino como otro rasgo clave de la condición humana. La atención a la diferencia permite tener en cuenta las particularidades de cada voz, sin subestimar o considerar 'desviadas' aquellas que no responden al criterio establecido como modelo. Gilligan había colaborado en una serie de investigaciones realizadas por Kohlberg para la elaboración de su teoría sobre el desarrollo moral del ser humano. Según dicha teoría – formulada inicialmente por Jean Piaget y refinada luego por su discípulo – el individuo atraviesa una serie de etapas que marcan su desarrollo moral (aunque no todos alcanzan los niveles más altos). Dichas etapas se suceden cronológicamente y el paso de una a otra no implica sólo una evolución en el proceso de desarrollo, sino que cada una representa una superioridad moral respecto a la anterior. Merece la pena recordar brevemente aquí las fases del desarrollo moral descritas por Kohlberg: en un primer nivel, que recibe la denominación de *pre-convencional*, el individuo adopta, en la primera etapa, un comportamiento ético basado en la obediencia y orientado por el miedo al castigo y por la satisfacción de la recompensa. Lo bueno es, en este sentido, lo que es recompensado; y lo malo, lo que es castigado. Posteriormente, en una segunda etapa de desarrollo, el individuo guía su acción moral por el autointerés, situando en primer lugar aquello que le aporta algún beneficio. Una vez superada esta etapa, situado ya en el nivel *convencional*, el agente se mueve por su necesidad de pertenencia a un grupo. Adquiere la perspectiva social, en primer lugar, mediante la asunción de determinados roles y trata de cumplir las expectativas que existen sobre los mismos. Busca, de este modo, la aprobación de los diferentes grupos que le rodean o de su entorno a través del cumplimiento de las normas que definen a los mismos. Esto conduce, en una cuarta etapa, a la extensión de la idea de grupo hacia la consideración de la sociedad en la que está inserto. En este punto, el comportamiento ético está orientado por

la obediencia y el cumplimiento de las leyes sociales, en la medida en que éstas ayudan a mantener el orden social. Por último, el nivel *post-convencional* está marcado, en primer lugar, por lo que Kohlberg llama la “orientación del contrato social”, en la que el individuo concibe lo bueno en términos de principios abstractos acordados socialmente. Al percibir la importancia de respetar la voluntad de la mayoría y de perseguir el bienestar social, el agente deja, además, de admitir acríticamente las leyes existentes para considerar que, aquellas que son injustas, han de ser modificadas. Por fin, en la última etapa del desarrollo, el individuo orienta su comportamiento según principios éticos universales y, en este sentido, asumidos independientemente de la aprobación o acuerdo social sobre ellos. En esta etapa se abandona la orientación utilitarista o contractualista de la anterior para adoptar un deontologismo guiado por principios como el imperativo categórico. La idea de los derechos humanos adquiere en este punto un papel central (Kohlberg: 1981).

ETAPAS DE DESARROLLO MORAL	DESCRIPCIÓN
NIVEL I (PRE-CONVENCIONAL)	
Etapa 1: Obediencia	Si una acción es recompensada, entonces es correcta. Si es castigada, es incorrecta.
Etapa 2: Autointerés	Una buena acción es llevada a cabo sólo si se espera recibir un beneficio de ella.
NIVEL II (CONVENCIONAL)	
Etapa 3: Aprobación del grupo, conformidad y acuerdo interpersonal.	Lo correcto es lo que se ajusta a las normas sociales y responde al estereotipo del “buen chico” o la “buena chica”.
Etapa 4: Orientación a las leyes y al mantenimiento del orden social.	Son las leyes las que definen lo correcto.
NIVEL III (POST-CONVENCIONAL)	
Etapa 5: Orientación al contrato social	Lo correcto es entendido en términos de principios abstractos socialmente acordados. Las leyes, si son injustas, han de ser cambiadas.
Etapa 6: Principios éticos universales	Lo correcto es entendido en términos de principios abstractos independientes del acuerdo social sobre ello.

Tabla III.1.: La teoría del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg

Partiendo de este modelo o esquema de desarrollo, Kohlberg realiza una serie de experimentos en los que les planteaba a niños (de ambos sexos) diferentes dilemas morales. En su libro, Gilligan hace referencia al siguiente caso estudiado por Kohlberg (Gilligan: 1993, p. 25-28): Heinz es un hombre cuya esposa está gravemente enferma, pero no dispone del dinero necesario para comprar la medicina que podría salvarle la vida. Por ello, le propone al farmacéutico la posibilidad de adquirirla a un precio más bajo. Al recibir una respuesta

negativa, a Heinz se le plantea el siguiente dilema: si no consigue la medicina, su mujer puede morir; pero, para conseguirla (y, así, evitar su posible muerte) tendría que robarla. ¿Qué debería hacer? En este caso, las respuestas dadas por Jake y Amy (ambos de once años) son muy diferentes: mientras que el primero afirma que Heinz debe robar la medicina porque la vida humana es más valiosa que el dinero; Amy trata de encontrar soluciones alternativas que, evitando el robo y sus posibles consecuencias negativas, permita a Heinz hacerse con la medicina (alternativas como tratar de llegar a un acuerdo con el farmacéutico, pedir dinero a alguien conocido, solicitar un préstamo, etc.). Desde el punto de vista de Kohlberg, la respuesta de Jake se encuentra en una etapa de desarrollo más elevada (post-convencional), pues va más allá del respeto acrítico a la ley y descansa en el consenso social sobre qué es lo correcto. Por su parte, la respuesta de Amy sería propia de la etapa pre-convencional, en tanto que descansa en el valor de las relaciones. A raíz del análisis de casos como este, Kohlberg llega a la conclusión de que los niños mostraban un mayor desarrollo que las niñas, en tanto que su capacidad para la abstracción y para analizar las situaciones desde un punto de vista más universal era mayor que el de éstas.

Esto le planteó a Gilligan una serie de dudas que estaban marcadas por dos interrogantes principales, a saber, ¿es correcta la base empírica sobre la que construye Kohlberg su propuesta? Y, aún en el caso de que lo fuera, ¿está justificado afirmar que diferencia equivale a inferioridad? Ambas cuestiones sacaron a la luz algunas de las que esta autora considera las deficiencias de esta teoría del desarrollo moral. Por un lado, la identificación de las distintas etapas estaba basada en investigaciones llevadas a cabo exclusivamente con varones, lo que suponía que las experiencias de las mujeres eran ignoradas ya desde el principio. La teoría estaba, por lo tanto, marcada por un sesgo de género. En respuesta a esto, Gilligan toma como sujetos de estudio principales a mujeres, a las que entrevista con el propósito de descubrir el modo en el que hablan sobre sus vidas y su manera de ver el mundo. Observa que, efectivamente, existe una diferencia entre las voces masculinas y las femeninas que se muestra en dos formas distintas de tratar los problemas morales y las relaciones con uno mismo y con los demás (Gilligan: 1993, p. 1). Sin llegar a interpretar esta diferencia como una generalización respecto a los sexos, postula que hombres y mujeres tienden a entender la moralidad de un modo diferenciado. Las mujeres (y las niñas), afirma, interpretan, reflexionan y hablan sobre los problemas morales con una *voz diferente*: atienden más al contexto y a las relaciones existentes y se apoyan menos en reglas abstractas y en la consciencia individual.

Lo importante, llegado este punto, era mostrar que esa diferencia debe ser recogida como igualmente válida; identificar y definir un criterio de desarrollo que incluya las categorías

del pensamiento femenino (Gilligan: 1993, p. 70). Y es que, por otro lado, el hecho de ignorar a las mujeres impidió a Kohlberg atender posteriormente de manera adecuada a esas experiencias diferentes, que no encajaban en la norma inicial y que, por lo tanto, debían ser abordadas desde otra perspectiva. Lo que Gilligan plantea como hipótesis al iniciar su trabajo es que, tal vez, la explicación de esa dificultad para encajar las respuestas ofrecidas por las mujeres estaba en la incorrección del modelo empírico del que se partía.

Es así como el estudio sobre el desarrollo psicológico y moral de hombres y mujeres – tercer punto clave de su propuesta – adquiere un valor fundamental en la obra de Gilligan. Si bien hasta entonces los investigadores habían centrado sus estudios en modelos que, pretendiendo ser universales, estaban marcados por un sesgo masculino, Gilligan pone el foco sobre el desarrollo de las mujeres. Y, a la luz de estas observaciones, elabora su propuesta de una ética del cuidado como la teoría que recoge el modo con el que la mujer afronta y resuelve las cuestiones morales. El pensamiento tradicional occidental estaba marcado por el androcentrismo. Las mujeres se enfrentan a la paradoja de que, mientras que por un lado se alaban las cualidades asociadas tradicionalmente a ellas (cualidades como la bondad, la entrega a los demás o la sensibilidad), se recurre, a la vez, a esas mismas características para argumentar sobre su incapacidad para los asuntos políticos o públicos (Gilligan: 1993, p. 18). Lo que observa Gilligan en su estudio es que las mujeres muestran una concepción de la moralidad que difiere de los modelos masculinos propuestos hasta entonces. Para ellas, los dilemas morales surgen, no tanto como consecuencia de un enfrentamiento de derechos, sino por la aparición de un conflicto de responsabilidades. Y la solución a los mismos, desde la perspectiva femenina, exige atender a los detalles particulares y pensar de un modo contextual, más que recurrir a un pensamiento formal y abstracto. Siendo así, parece necesario definir un nuevo modelo que incluya las categorías que caracterizan al pensamiento femenino. En la búsqueda de este nuevo criterio, Gilligan identifica el uso de un lenguaje moral diferente, que no habla tanto de derechos y justicia como de obligación de cuidar y de evitar el daño en cumplimiento de la obligación moral. En su discurso moral, las mujeres dan muestra de una asunción implícita de responsabilidad hacia los otros, responsabilidad que articula la conexión con ellos y que lleva a definir el bien como cuidado (Gilligan: 1993, p. 74). A partir de los resultados de estos estudios, define un proceso de desarrollo moral análogo al de Kohlberg pero que, a diferencia de aquel, recoge las formas de expresión, el lenguaje, las categorías del pensamiento y las experiencias que parecen definir a las mujeres. Afirma que éstas se mueven en los tres niveles de desarrollo moral (niveles que definen el desarrollo de la ética del cuidado):

1. Etapa centrada, de manera exclusiva, en la propia persona (cuidar de uno mismo): el individuo pone el foco en el cuidado de sí mismo al percibir como primordial y exclusivo el garantizar la supervivencia.

2. Fase transicional (sentido de responsabilidad por el otro, a expensas de uno mismo): el foco en uno mismo es percibido como egoísmo y, por lo tanto, éste comienza a verse críticamente. El deseo principal es establecer conexiones con los demás y participar en la vida social. Para ello, es preciso encontrar el equilibrio entre ese cuidado de sí y el auto-sacrificio en virtud de los demás. La responsabilidad hacia los demás y la bondad son clave para hallarlo y desarrollar una red relaciones.

3. Etapa centrada en la dinámica de las relaciones y en la que desaparece la tensión propia de la fase anterior (cuidar de uno mismo y del otro en una relación dinámica, saludable e interconectada). El individuo reconoce tanto sus necesidades como las de quienes están a su alrededor al comprender la interconexión que existe entre él y aquellos con quien se relaciona. Una vez construidas las relaciones, el individuo toma conciencia de la interdependencia con los otros.

Estas etapas no son necesariamente sucesivas, sino que el sujeto, que no permanece completamente en un único nivel, se desplaza en sus decisiones a través de ellas (Gilligan: 1993, p. 73-74). Al postular una diferencia en el desarrollo moral y psicológico de hombres y mujeres, Gilligan no estaba ofreciendo una visión completamente novedosa pues, de hecho, es en la supuesta diferencia en lo que se asienta el conjunto de la tradición occidental. Lo que la distingue es, por un lado, su convicción de que tal diferencia es, como afirmó de Beauvoir, cultural y que, con el tiempo, ha quedado psicológicamente arraigada (siguiendo, en este punto, a Chodorow). Y, por otro lado, la defensa del valor de dicha diferencia, que no ha de quedar relegada al ámbito doméstico, sino que ha de ocupar un lugar principal en lo público, lo político y en la ética. Ambas cuestiones serán ampliamente discutidas en los desarrollos posteriores de esta propuesta.

En resumen, el estudio realizado por Gilligan muestra *“la centralidad de los conceptos de responsabilidad y cuidado en la construcción del dominio moral de la mujeres, la estrecha relación en el razonamiento de las mujeres entre las concepciones del yo y la moralidad y, por último, la necesidad de una teoría del desarrollo ampliada que incluya (...) las diferencias en la voz femenina”* (Gilligan: 1993, p. 105)³⁰⁰.

³⁰⁰ En el original: *‘the centrality of the concepts of responsibility and care in women’s constructions of the moral domain, the close tie in women’s thinking between conceptions of self and the morality, and ultimately the need for an extended developmental theory that includes (...) the differences in the feminine voice’*. La traducción es mía.

2.2) La ética del cuidado frente a la ética de la justicia.

Los postulados de la propuesta de Gilligan sirven como base para el desarrollo de una ética que se presenta como un planteamiento alternativo a las teorías éticas desarrolladas por los varones. Dentro de la filosofía moral tradicional, las principales discusiones y los grandes debates giraban en torno a los enfrentamientos entre los defensores de la tradición deontológica, los teóricos de la corriente utilitarista o consecuencialista y aquellos que, con la influencia de una u otra, desarrollan una propuesta contractualista. En este contexto, la ética del cuidado supone una perspectiva novedosa que pone de manifiesto, precisamente, los elementos comunes y las similitudes entre dichas tradiciones³⁰¹. Tanto las propuestas de raíces kantianas basadas en leyes morales universales y abstractas como las distintas versiones de la ética utilitarista que defienden el cálculo imparcial para determinar qué acción maximizará la utilidad, han sido desarrolladas para la interacción entre agentes relativamente extraños entre sí. Del mismo modo, el contractualismo busca el acuerdo entre individuos mutuamente desinteresados. Todas, en este sentido, son propuestas que exigen la imparcialidad y que no dejan espacio, en el nivel fundacional, para aquello que nos conecta con los otros ni para las relaciones que establecemos con ellos. Por otro lado, y aunque cada una de estas corrientes abraza un concepto diferente de racionalidad, estas propuestas coinciden en su carácter racionalista y su desprecio de las emociones en la determinación del deber (Held: 2006, p. 24). La ética basada en la experiencia de las mujeres y en la actividad del cuidado parte, pues, de la constatación de elementos como los mencionados, que dan muestra de una visión común de los fundamentos de la ética bajo la apariencia de la diferencia. Desde esta nueva perspectiva – que mira a los individuos particulares, los cuales responden a las necesidades del otro concreto con quien comparte intereses – las similitudes entre las teorías éticas tradicionales son más significativas que las diferencias. Todas comparten una epistemología racionalista, se apoyan en reglas universales y abstractas, asumen un concepto individualista e independiente de la

³⁰¹En esta visión global de las propuestas de filosofía moral tradicionales, la ética de la virtud ocupa un lugar peculiar debido a los elementos que comparte con la ética del cuidado y que la alejan tanto del deontologismo como del utilitarismo. Para los defensores de esta corriente, si las personas desarrollan un carácter virtuoso a través de las disposiciones adecuadas, no serán precisas teorías éticas adicionales, pues el individuo mismo sabrá discernir entre las acciones correctas y las incorrectas. La idea de que la moralidad tiene que ver con el desarrollo de las disposiciones apropiadas y con prácticas que deben ser fomentadas y cultivadas en los individuos – y no tanto con principios universales y decisiones tomadas según razonamientos a partir de reglas abstractas – acerca indudablemente la ética de la virtud a la ética del cuidado. Sin embargo, las diferencias entre ellas son notables, pues la ética de la virtud es claramente individualista (mientras que el enfoque del cuidado pone el acento en las relaciones entre los individuos) y la ética del cuidado, frente a ella, es un enfoque feminista y alejado del androcentrismo que caracteriza a los enfoques anteriores (incluyendo a la ética de la virtud, de origen aristotélico).

persona y son teorías de la acción correcta que apuntan a la elección racional (Held: 2006, p. 63).

Ciertamente, no era la primera vez que el cuidado recibía atención en el mundo académico³⁰², pero es con Gilligan cuando éste se convierte en el núcleo de una teoría ética y es desarrollado en el contexto de las relaciones y en el marco de una propuesta feminista (Hawk: 2011, p. 4). La ética del cuidado – nombre que recibe la teoría moral propuesta inicialmente por ella y que ha sido posteriormente desarrollada en el marco del feminismo – es formulada, en primer lugar, en contraposición a la ética de la justicia – que designa a las teorías éticas tradicionales mencionadas arriba³⁰³. Gilligan señala los rasgos fundamentales de la ética del cuidado en los siguientes términos:

“En esta concepción, el problema moral surge del conflicto de responsabilidades más que del enfrentamiento entre derechos y requiere, para su resolución, un modo de pensar que es contextual y narrativo más que formal y abstracto. Esta concepción de la moralidad vinculada a la actividad del cuidado sitúa el desarrollo moral en torno a la comprensión de la responsabilidad y las relaciones, así como la concepción de la moralidad como justicia vincula el desarrollo moral a la comprensión de derechos y reglas”³⁰⁴ (Gilligan, 1991, p. 19)

³⁰² Con anterioridad al trabajo de Gilligan, el filósofo Milton Mayeroff y el psiquiatra y bioético Willard Gaylin dedican especial atención al cuidado en sus respectivas obras. El primero describe el cuidado como un proceso o un modo de relación con el otro mediante el cual se le ayuda en su desarrollo y se contribuye a su realización. No es, en este sentido, una acción puntual, sino un proceso continuo y en el que, aquel que cuida, ha de demostrar y cultivar cualidades como la constancia, la paciencia y la confianza. Gaylin, por su parte, adopta una posición naturalista y defiende que el cuidado forma parte de la naturaleza humana como un mecanismo de supervivencia y desarrollo permanente. El cuidado forma parte integral de las relaciones a lo largo de todo el proceso vital. De este modo, tanto Mayeroff como Gaylin aportan una base sobre la que construir una ética del cuidado, aunque ni uno ni otro emplean dicho término ni conectan dicha visión con la perspectiva feminista (Hawk: 2011, p. 5-6).

³⁰³ En este punto debe haberse observado ya que el concepto “ética de la justicia” manejado desde la ética del cuidado es más amplio que el empleado en el capítulo anterior. Como se ha dicho, las feministas observan que entre las diferentes corrientes éticas tradicionales hay más similitudes que diferencias y, por ello, es posible englobarlas en este término general.

³⁰⁴ En el original: *‘In this conception, the moral problem arises from conflicting responsibilities rather than from competing rights and requires for its resolution a mode of thinking that is contextual and narrative rather than formal and abstract. This conception of morality as concerned with the activity of care centers moral development around the understanding of responsibility and relationships, just as the conception of morality as fairness ties moral development to the understanding of rights and rules’.* La traducción es mía.

Este pasaje permite destacar las características que diferencian a la ética del cuidado de la ética de la justicia³⁰⁵:

Característica	ÉTICA DE LA JUSTICIA	ÉTICA DEL CUIDADO
CONCEPTOS MORALES	Derechos, equidad, reglas	Responsabilidad, cuidado, relaciones
RAZONAMIENTO MORAL	Búsqueda de principios abstractos y universales	Atención a las circunstancias concretas
APTITUD MORAL	Aprendizaje de principios	Desarrollo de la “actividad del cuidado”

Tabla III.2.: Diferencias entre la ética de la justicia y la ética del cuidado.

Mientras que las teorías morales tradicionales nos hablan en términos de derechos y reglas, la ética del cuidado pone el acento en la responsabilidad y las relaciones. Un dilema moral, afirma Gilligan, es analizado por el enfoque de la justicia bajo la idea de conflicto de derechos, tratando de descubrir cuáles han sido vulnerados con el objetivo de repararlos y restablecer el orden. La orientación al cuidado, sin embargo, centra su interés en la reparación de las relaciones que, a causa de tal situación, se hayan visto dañadas.

Siguiendo a Will Kymlicka, la diferencia entre los conceptos morales empleados por ambas teorías puede entenderse de tres modos distintos:

El primer modo de abordarla es apuntando que, mientras que la ética tradicional tiende a la universalidad y a la imparcialidad, la ética del cuidado busca preservar la red de relaciones existentes. De este modo, si la subjetividad y la atención al individuo particular son, para la ética tradicional, elementos que han de ser excluidos; la perspectiva del cuidado considera que son precisamente nuestras relaciones con los demás, con el otro particular, lo que define al propio yo. Por lo tanto, las relaciones no pueden ser puestas entre paréntesis, sino que han de ocupar un papel central y mantenerlas y fortalecerlas es una tarea fundamental de la moral³⁰⁶.

Otro modo de entender la distinción es definiéndola en términos del respeto por la humanidad frente al respeto por la individualidad. Mientras que la ética de la justicia tiende a

³⁰⁵ Los tres ámbitos de diferenciación aquí mencionados aparecen en Tronto: 1987, p. 648 y en Kymlicka: 1995, p. 290.

³⁰⁶ Como señalan Will Kymlicka y Lawrence Blum, la frontera entre la búsqueda de la universalidad y el objetivo de preservar la “red de relaciones existentes” no es tan clara como parece en un principio. Al tratar de aclarar dicha expresión, Gilligan intenta incluir en dicha red a aquellos con los que no se tiene una relación directa o estrecha. La red de relaciones la forman las personas con las que estamos vinculados por el hecho de, o en virtud de, ser otra persona. Afirmar esto, sin embargo, compromete a la propuesta con cierto principio de universalidad (Kymlicka: 1995, p. 296-297). Hallar el modo de compatibilizar ambas cuestiones sigue siendo un problema para esta teoría hoy, más teniendo en cuenta su propósito de extender sus planteamientos a un contexto global político. Una estrategia consiste en remitir, en último término, a viejos conceptos morales como la benevolencia o los sentimientos de humanidad.

considerar que el individuo ha de ser respetado, como tal, en virtud de su condición humana y haciendo, de este modo, abstracción de su identidad concreta e individual; la ética del cuidado adopta el punto de vista del otro concreto, al que ve como individuo con una historia particular y una identidad determinada. De este modo, lo que constituye la dignidad moral de la persona no es aquello que comparte con otros, sino aquello que le individualiza. No se trata de considerar neutral o imparcialmente a todos los individuos como seres idénticos, con los mismos derechos y deberes, sino de atender a su situación particular y a aquello que le distingue o que define su condición particular.

Por último, un tercer modo de entender la distinción es apuntando el hecho de que, mientras que la ética de la justicia entiende la preocupación por los otros como asignación de derechos; la ética del cuidado considera que preocuparse por el otro significa asumir responsabilidades hacia él. La simple asignación de derechos puede llevar al individualismo y al egoísmo, pues no supone necesariamente mirar por el bienestar de los demás. Una vez asignados ciertos derechos, la responsabilidad hacia el otro quedaría satisfecha y la carga del cuidado caería sobre uno mismo. Sin embargo, aceptar responsabilidades hacia los otros implica preocuparse por su bienestar, ir más allá de la asignación impersonal de derechos y velar por el cumplimiento de tales mecanismos de protección³⁰⁷. La ética del cuidado pone de manifiesto que la simple concesión de derechos no agota el campo de las responsabilidades morales que tenemos con los otros. La idea del cuidado va más allá o es, en cierto modo, más fundamental que la de derecho, pues se hace cargo del hecho de que, en la mayoría de los casos, la satisfacción plena de un determinado derecho implica, de un modo u otro, la actividad del cuidado (así, por ejemplo, el derecho a la educación necesita ir acompañado de valores que se entrelazan con la actividad del cuidado, como son la sensibilidad, la empatía o la capacidad de respuesta, para que éste se cumpla en un sentido pleno).

En segundo lugar, la diferencia entre la ética de la justicia y la ética del cuidado está en la especial atención que esta última presta a las circunstancias concretas, frente a la búsqueda de principios formales de aplicabilidad universal que caracteriza a la ética tradicional. Ante un dilema moral, la ética de la justicia determina qué principio o regla debería ser aplicado, asumiendo que ha de aplicarse siempre que se den las mismas circunstancias y con independencia de cualquier rasgo contextual adyacente. La ética kantiana es, sin duda, el ejemplo más claro de este tipo de propuestas. Por su parte, la ética del cuidado considera que el punto de partida ha de ser el análisis del caso particular, que la respuesta a un dilema no

³⁰⁷ La crítica hecha aquí por Gilligan sería aplicable a las teorías liberales, en tanto que las demás teorías éticas tradicionales reconocen deberes efectivos en relación con el bienestar de los demás (Kymlicka: 1995, p. 302)

puede estar en la aplicación de un principio universal. Gilligan defiende que, al buscar la solución a un dilema ético, han de tenerse en cuenta las necesidades y las demandas de los sujetos implicados.

En tercer lugar, y en estrecha conexión con lo anterior, existe una diferencia marcada por el modo en que es definida la aptitud moral. Las teorías tradicionales asumen que el agente moral es aquel capaz de aprender los principios correctos; aquel que, llegado el caso, puede discernir entre lo que se debe hacer y lo que no en base a unos principios universales y abstractos que han sido interiorizados. Sin embargo, para la ética del cuidado, la aptitud moral tiene que ver con el desarrollo de las disposiciones adecuadas. El agente moral es aquel capaz de desarrollar *las tendencias correctas* (Kymlicka: 1995, p. 291), que puede mostrar empatía con el otro para percibir adecuadamente cuáles son sus necesidades y averiguar cómo satisfacerlas. La moralidad tiene que ver, en primer término, con el desarrollo de una actividad concreta, a saber, la actividad del cuidado. Así entendida, ésta *no está basada en principios universales y abstractos, sino en las experiencias diarias y en los problemas morales de la gente real en sus vidas cotidianas*³⁰⁸ (Tronto: 1987, p. 648). Lo que denuncia la ética del cuidado es, por lo tanto, que la ética de la justicia pasa por alto la importancia de las facultades afectivas y de su desarrollo, cuando, sin ellas, el individuo será incapaz de poseer un sentido de la justicia (Solomon: 1998). La posesión de disposiciones morales es condición necesaria para el desarrollo de una actitud moral, en tanto que no es concebible un agente moral puramente calculador y carente de sentimientos³⁰⁹.

A partir de las distinciones mostradas entre estas dos formas de entender la moralidad, se puede observar cómo cada una de ellas parte de una concepción del individuo diferente; una concepción del ser que pone el acento en aspectos contrapuestos. Como señala Nona Lyons, las dos formas de concebir la moralidad están vinculadas a dos nociones del ser diferentes, concebido uno como “separado” y el otro como “conectado” (Lyons: 1983³¹⁰).

³⁰⁸ En el original: *'is not grounded in universal, abstract principles but in the daily experiences and moral problems of real people in their everyday lives'*. La traducción es mía.

³⁰⁹ En las últimas décadas, de hecho, la intuición de que en la acción moral intervienen también las emociones, la imaginación y las capacidades perceptivas, interpretativas y decisorias de los individuos ha sido respaldada por las investigaciones en neurociencia y los estudios del cerebro. Especialistas como A. Damasio o J. LeDoux han mostrado cómo los centros emocionales del cerebro están constantemente involucrados en todas las actividades mentales, incluidas las vinculadas a la moralidad. Incluso, existen investigaciones que apuntan a la relación entre el funcionamiento del cerebro y la actitud ética del individuo. Así, Gazzaniga en su obra *The Ethical Brain. The Science of Our Moral Dilemmas*, defiende que la necesidad de definir una ética basada, no en verdades fijas e innegable, sino contextual e influenciada por las emociones. Las reglas morales, afirma, son reglas contextuales y sociales, pero basadas en ciertos mecanismos neuronales (Gazzaniga: 2005)

³¹⁰ Previamente a este trabajo, Lyons había desarrollado estas ideas en su tesis doctoral, titulada *Conceptions of Self and Morality and Modes of Moral Choice*. Gilligan hace referencia a ella en su trabajo (datos, ambos, de 1982).

Aquellos individuos que se ven a sí mismos como separados de los demás y, por lo tanto, *objetivos*, tienden a expresarse en los términos de la ética de la justicia. Por su parte, quienes se ven como seres conectados a los demás suelen dar voz a la ética del cuidado. En tanto que los hombres tienden a percibirse a sí mismos y a los demás como separados/objetivos y las mujeres suelen verse a sí mismas en términos de un ser “conectado”, la diferencia entre la justicia y el cuidado en las primeras formulaciones de la ética del cuidado está relacionada con el género (Tronto: 1987, p. 648). Así, es con un caso como el de Jake y Amy como Gilligan ejemplifica estas dos visiones del ser humano y de la moralidad que, más que contrarias, dirá, pueden ser definidas como complementarias. Con su respuesta, Jake da muestras de definirse a sí mismo como un ser separado respecto a los demás; mientras que Amy lo hace, más bien, a través de su conexión con ellos. Un punto clave del análisis se traslada aquí al papel que, para unos y otras, desempeñan las relaciones en la definición del individuo. Mientras que la visión tradicional (masculina) tiende a la comprensión jerárquica de las mismas, las mujeres se definen a partir de sus relaciones con los que les rodean. Cada una de estas imágenes marcan como peligroso lo que la otra define como seguro: por un lado, el sujeto masculino teme la intimidad y la conexión con los otros, lo que le lleva a valorar los derechos (en tanto que éstos son garantía de protección de su esfera personal) y la equidad (al garantizar éstos un espacio de igual protección para todos). Por el contrario, el femenino teme el aislamiento y el abandono, lo que le lleva a valorar el cuidado y la asunción de responsabilidades hacia otros para mantener una red de relaciones (Gilligan: 1993, p. 35). La imagen de la jerarquía, por un lado y la de red, por otro, conducen a formas diferentes de estructurar las relaciones y de ver la moralidad.

ÉTICA DEL CUIDADO	ÉTICA DE LA JUSTICIA
Acento en el cuidado y la respuesta a las necesidades particulares de aquellos hacia quienes asumimos responsabilidades.	Acento en la justicia, la igualdad y los derechos individuales.
Atención al contexto y cuestionamiento del razonamiento abstracto sobre los problemas morales.	Búsqueda de principios universales y abstractos que puedan ser consistentemente aplicados a los casos particulares.
Papel para las emociones en la ética.	Moralidad guiada por la razón.
Concepción relacional e interdependiente del ser humano.	Concepción individualista e independiente del ser humano.
Valoración y fomento de las relaciones, los vínculos sociales y la cooperación.	Protección de la libertad individual y el derecho a la no interferencia.

Tabla III.3.: ética del cuidado frente a ética de la justicia

Antes de mostrar la evolución que, desde la década de los ochenta, ha experimentado la ética del cuidado, es conveniente aclarar ciertos aspectos de esta propuesta. En primer lugar, hay que resaltar que el concepto de cuidado no es un concepto *naturalista* (Held: 2006). Al asumir la importancia del cuidado en su análisis sobre la experiencia moral femenina, la ética del cuidado no admite acríticamente tales prácticas tal y como se han desarrollado bajo las condiciones de subordinación y dominio en el sistema patriarcal. Así, un cuidado que deriva en una moral del auto-sacrificio es puesto en cuestión ya en los primeros desarrollos de esta propuesta³¹¹. Tampoco implica, como veremos, renunciar a la autonomía. Dentro de la variación en las definiciones³¹², las diferentes concepciones del cuidado coinciden en destacar ciertos rasgos del mismo – rasgos como la sensibilidad, la capacidad de responder a las necesidades particulares y la empatía – así como el propósito de poner éstos en valor. El enfoque del cuidado llama la atención sobre aspectos que han sido desterrados de la reflexión ética tradicional y, aunque en un principio éstos han sido asociados a las mujeres, lo que pretende es su extensión más allá del género. No trata de dar respaldo al modo en que éste ha sido construido, sino de reinterpretar la idea del cuidado como un valor que conduce, no a la subordinación, sino a una mayor atención a las necesidades de cada uno por parte de todos.

En segundo lugar, es preciso desligar la ética del cuidado de los enfoques paternalistas con los que frecuentemente se le asocian. La defensa de la concepción relacional del individuo no implica que éste no pueda llegar a ser autónomo, sino que, desde esta perspectiva, el concepto de autonomía adquiere un significado nuevo. La ética del cuidado hace explícito el hecho de que todo ser humano precisa, en algún momento de su vida, del cuidado proporcionado por otra persona para su propia supervivencia. La experiencia del cuidado es una experiencia universal y no imposibilita el desarrollo autónomo de la persona, sino que, al contrario, es su condición de posibilidad. Ahora bien, la autonomía en el enfoque del cuidado no se corresponde con la idea de un agente plenamente independiente de cualquier influencia externa, sino que responde al concepto de autonomía *relacional*. Es una capacidad ejercida dentro de un contexto de relaciones sociales (y no por individuos independientes y separados de los demás) y que tiene que ver con la capacidad de rediseñar y cultivar esas relaciones (Held: 2006). Cuidar no significa limitar la capacidad del otro para su autorrealización, sino que es un requisito para que sea posible su desarrollo. Cuidar, afirma Milton Mayeroff, es ayudar al

³¹¹ Gilligan señala, al referirse a los diferentes niveles de desarrollo moral, la necesidad de encontrar un equilibrio en la práctica del cuidado que reconozca tanto las necesidades del otro como las propias.

³¹² Aunque este punto será abordado más adelante, cabe señalar aquí que el cuidado ha sido definido, entre otras formas, como una actividad, una virtud, una motivación, un objetivo moral y una habilidad (Hamington y Sander-Staudt: 2011)

otro a crecer y a realizarse (Mayeroff: 1971). El cuidado permite que el individuo logre una forma de autonomía que es entendida como un “conjunto de competencias que incluye las cognitivas, imaginativas, afectivas e intuitivas llevadas a cabo de manera íntegra” (Hawk: 2011, p. 22) y que le permite ser capaz de cultivar las relaciones valiosas y modificar o abandonar las que no lo sean o resulten perjudiciales.

Por último, al abordar cualquier enfoque de la ética del cuidado, hay que tener en cuenta que ésta no es una teoría exclusivamente particularista (Held: 2006, p. 65). Aunque el cuidado suele asociarse en primer lugar a las relaciones que mantenemos con nuestra familia o amigos, uno de los objetivos de esta propuesta (y que se refleja en sus diferentes desarrollos) consiste en mostrar que éste debe extenderse más allá de tales contextos y abarcar las relaciones con aquéllos con quienes no tenemos una relación tan directa³¹³. Uno de ellos será, como veremos, el de la empresa. Es necesario ampliar la idea del cuidado también hasta aquellos con quienes estamos conectados en una relación profesional (Solomon: 1998, p. 526). La ética del cuidado, por lo tanto, no está limitada al dominio de lo personal, sino que pretende dar cuenta de la relevancia del mismo en la vida social.

2.3) Desarrollos de la ética del cuidado

El trabajo de Gilligan se vio como la prueba de que existe una perspectiva moral característicamente femenina y, sobre esta base, se comenzó a construir una ética distintivamente feminista. La amplia aceptación que tuvo esta propuesta en los años ochenta, llevó a considerar la ética feminista como sinónimo de la ética del cuidado (Jaggar: 1990). Destacadas pensadoras como Nel Noddings o Sara Ruddick tomaron el planteamiento de Gilligan como punto de partida para desarrollar sus propias propuestas, considerando el cuidado como el elemento fundamental de la teoría ética. Así, sólo dos años después de la publicación de *In a Different Voice*, Noddings publica la que es su obra más citada: *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. Para esta autora, el núcleo de la moralidad lo compone el cuidado, hasta el punto de que considera que éste podría reemplazar a la justicia como concepto moral central y servir de guía ante cualquier problema ético. Al abordar

³¹³ Como se apuntó, el intento de superar la objeción de particularismo extendiendo la obligación del cuidado hacia aquellos con los que no se tiene una relación directa conduce a la ética del cuidado a una forma de universalismo que amenaza con debilitarla. Dicha extensión implica asumir un compromiso con la idea de que la conexión con los otros se basa en la humanidad común y, con ello, con un principio de universalidad. La ética del cuidado actual ha de aclarar lo que la diferencia, en este punto, de una ética basada en los principios que elegiría un observador imparcial que reflexiona desde el lugar del otro.

las relaciones de cuidado atiende tanto a las actitudes que acompañan a dicha actividad como a la habilidad que se requiere para comprender una situación desde el punto de vista del otro. Emplea, para la representación de éstas, la imagen de unos círculos concéntricos por los que se avanza desde dentro hacia fuera. El núcleo de tales relaciones estaría formado por la familia, hacia la cual el cuidado es más intenso y persistente. En el segundo círculo estarían aquellos con quienes se interactúa de forma regular (como son los amigos o los compañeros de trabajo) y, en el último – donde el cuidado sólo ocurre de forma general y esporádica – se encontrarían las relaciones menos directas y que se establecen con el resto de la humanidad. A pesar de que, teóricamente, esta propuesta extiende la idea del cuidado más allá de los límites de la familia y los seres más próximos, lo cierto es que Noddings no llega a desarrollar de manera efectiva su ética del cuidado fuera de los dos primeros círculos (Hawk: 2011, p. 8).

En su propuesta es fundamental, por otro lado, la distinción entre dos tipos de cuidado – a los que Noddings denomina '*caring for*' y '*caring about*' – con la que expresa la diferencia entre el cuidado ético (que tiene lugar cuando cuidamos de, o *atendemos a*, el otro porque debemos hacerlo) y el acto natural de cuidar o *preocuparse por* el otro (como cuando, por ejemplo, damos a un abrazo a un ser querido como un acto de amor). En línea con la idea de que el comportamiento ético tiene que ver con el desarrollo de las disposiciones morales adecuadas, Noddings afirma que el cuidado ético (*caring for*) depende del cuidado natural o *aesthetical care (caring about)*, en el sentido de que no es posible desarrollar el primero si no se tiene previamente una disposición natural al cuidado³¹⁴ (Noddings: 1984, p. 83). El cuidado en este sentido ético, además, es aplicable sólo a aquellos que están cerca, lo que significa que la dimensión relacional y la particularidad son fundamentales para la moralidad. El cuidado – y, por lo tanto, la ética – exige siempre que se dé una relación entre el que cuida y el que recibe el cuidado, una relación entre un *yo* y un individuo particular, concreto.

Los desarrollos de la ética del cuidado posteriores se caracterizan, como se ha dicho, por su propósito de romper la barrera de la particularidad para, así, extender esta perspectiva hacia el ámbito público, político o global. En el cumplimiento de tal objetivo es fundamental el trabajo de la estadounidense Joan Tronto. Aunque su planteamiento comparte ciertos elementos con el de Noddings, su concepción de la ética del cuidado llega a poner en cuestión la propia dicotomía público/privado o la separación entre la moral y la política. En primer lugar, advierte de la necesidad de desligar esta propuesta de la discusión sobre la diferencia entre géneros. Identificar el cuidado con lo femenino no es sólo cuestionable (en tanto que la

³¹⁴ En este punto conviene señalar que Noddings ve a las mujeres como cuidadoras “naturales” en un sentido, al menos, parcialmente biológico (Jaggar: 1993). Por lo tanto, la disposición al cuidado ético en ellas es, para esta autora, mayor que la de los hombres.

conexión entre el género y las perspectivas morales diferentes es inadecuada), sino que es también estratégicamente peligroso, pues mantener la diferencia de género en un contexto en el que lo masculino es admitido como lo normal conlleva el riesgo de que lo femenino se considere como lo inferior (Tronto: 1987). La ética del cuidado es una actividad, un proceso constante, que va más allá de los supuestos límites establecidos por el género. Es necesario que dejemos de hablar de “moralidad femenina” y que, en su lugar, hablemos de una ética del cuidado que incluya los valores tradicionalmente asociados a las mujeres (Tronto: 1993). No es que hombres y mujeres posean moralidades diferentes y separadas, sino que los valores que han sido considerados femeninos y, por ello, han sido ignorados, constituyen una perspectiva de la ética valiosa y válida para ambos. La atención a las necesidades (tanto propias como ajenas), la responsabilidad hacia las que no han sido respondidas, la competencia para dar respuesta a ellas y la capacidad para incluir la perspectiva del otro, son elementos éticos fundamentales³¹⁵. Elementos que no han tenido cabida en los planteamientos éticos tradicionales y que, sin embargo, forman parte de una actividad fundamental en y para el ser humano.

Sobre esta base, Tronto construye una teoría ética del cuidado que no limita su aplicación al ámbito de lo personal o de las relaciones privadas. Adopta una perspectiva global según la cual la ética del cuidado es *“una actividad que incluye todo lo que hacemos por mantener, continuar y reparar nuestro mundo de modo que podamos vivir en él tan bien como sea posible. Dicho mundo incluye a nuestros cuerpos, a nosotros mismos y a nuestro entorno”*³¹⁶ (Tronto: 1993, p. 103). El cuidado no es una actividad que haya de quedar confinada en el ámbito de lo personal, sino que es un concepto político que necesita ser aplicado a las instituciones. Para que una sociedad sea moralmente admirable no es condición suficiente que sea plural y democrática, sino que debe ser una sociedad que proporcione cuidado a sus miembros, pues el ser humano no es nunca totalmente independiente ni plenamente autónomo (Tronto: 1993). La clave de su planteamiento está en la afirmación de que todos los argumentos morales se construyen en un contexto político, por lo que obviar éste es ignorar la realidad en la que tales argumentos se desarrollan y aplican. La frontera

³¹⁵ Tronto afirma que, en el proceso del cuidado, intervienen (o se atraviesan) cuatro fases que están interconectadas entre sí y, a menudo, superpuestas. En la primera fase (*caring about*) el individuo reconoce que existe una necesidad determinada y que ésta debería ser atendida. En la segunda (*taking care of*), éste acepta la responsabilidad frente a dicha necesidad y lleva a cabo alguna acción para atenderla. La fase tercera (*care-giving*) refiere al hecho concreto de responder a la necesidad de cuidado. La última (*care-receiving*) hace referencia a cómo se responde al cuidado recibido (Tronto: 1993).

³¹⁶ En el original: *‘a species activity that includes everything that we do to maintain, continue, and repair our world so that we can live in it as well as possible. That world includes our bodies, ourselves, and our environment’*. La traducción es mía.

entre la moralidad de lo privado y de lo público o lo político es una construcción artificial que ha resultado en perjuicio de las mujeres. Con su obra, pone en cuestión tres distinciones ampliamente aceptadas en el pensamiento occidental, a saber, el límite entre la moral y la política, la idea del “punto de vista moral”³¹⁷ y la separación entre lo público y lo privado. La ética del cuidado es concebida como una práctica social inserta en contextos concretos. Sin embargo, y a pesar de constituir un elemento central en la vida de todo ser humano, el cuidado ha permanecido como algo marginal y fuera del discurso ético y político. La clave está, entonces, en entender el cuidado como una idea política: *“el cuidado, como concepto político, requiere que reconozcamos que cuidar – especialmente la cuestión de quién cuida de quién – establece relaciones de poder y marca la intersección del género, la raza y la clase con el que cuida (care-giving)”*³¹⁸ (Tronto: 1996, p. 169).

A partir de propuestas como esta, las teóricas del cuidado posteriores han tratado de mantener el propósito de extenderla más allá del dominio de lo personal y especificar cómo debería ser una institución o una sociedad basada en ella. Entre los intentos más notables, destacan las propuestas de Michael Slote y de Virginia Held. Slote, en su reciente obra *The Ethics of Care and Empathy*, ofrece un argumento holístico e integral para una ética del cuidado como marco ético global (Hawk: 2011, p. 10). La idea central de su argumento es la de “cuidado empático” (*empathic caring*), concepto que hace referencia a los sentimientos hacia otros que surgen (espontáneamente) en nosotros, como cuando vemos que otra persona sufre y su dolor nos invade (Slote: 2007). A través de esta concepción de la empatía, Slote aborda cuestiones fundamentales en el marco de la ética del cuidado como son la aplicación del cuidado más allá del ámbito de lo personal, la concepción de la autonomía y la de racionalidad. Siguiendo a Tronto, trata de establecer un puente entre lo moral y lo político, así como entre lo privado y lo público, que permita ampliar el alcance del cuidado hasta aquellos que están menos próximos a nosotros. Considera que la evolución y la madurez del cuidado empático llevan a que la persona desarrolle lo que denomina “cuidado humanitario” (*humanitarian caring*), que abarca a aquellos que están más alejados de ella. Su propuesta, cercana al

³¹⁷ El “punto de vista moral” hace referencia a la idea de que un posible modo de explicar la diferencia moral entre hombres y mujeres expuesta por Gilligan es apuntando, como hace Kohlberg, a dos sentidos de la palabra “moral”. El primero, que corresponde a ese “punto de vista moral” pone el acento en la imparcialidad, la universalidad y la voluntad de lograr un acuerdo. El segundo, centrado en el cuidado y la responsabilidad, se haría evidente en las relaciones de especial obligación con la familia y amigos. Una explicación como ésta, ligada a la cuestión del género, contribuye a mantener lo masculino como lo importante, general y público y lo femenino como lo limitado, especial e insignificante (Tronto: 1987, p. 654)

³¹⁸ En el original: *‘care as a political concept requires that we recognize how care – especially the question, who cares for whom – marks relations of power and marks the intersection of gender, race, and class with care-giving’*. La traducción es mía.

enfoque de la ética de la virtud³¹⁹, se basa en la comprensión del agente moral como “persona que cuida” (*caring person*) y considera que la justicia, la corrección y el resto de las cuestiones de las que se ocupa la ética pueden basarse en los motivos de una persona así concebida (Held: 2006, p. 51).

El cuidado desarrollado a partir de la empatía le lleva a abordar, en segundo lugar, la cuestión de la autonomía. Como vimos, la ética del cuidado es incompatible con la concepción tradicional del agente autónomo como agente independiente y libre de las interferencias de los otros. Desde esta perspectiva, la autonomía es relacional, en tanto que se rechaza la posibilidad de concebir al individuo como completamente separado del otro. Ahora bien, que la autonomía sea relacional no implica que el individuo carezca de un espacio para el autodesarrollo. De hecho, Slote define la autonomía como la capacidad para pensar y actuar por uno mismo. Lo que la ética del cuidado pone de manifiesto es el hecho de que la imagen atomista del individuo es inadecuada, sin que ello conduzca hasta el extremo opuesto y éste sea visto como absolutamente dependiente. La autonomía funciona, en cierto sentido, como límite del cuidado. El agente moral, tal y como lo concibe Slote, desarrolla una forma de cuidado empático que le lleva a respetar la autonomía del otro, a la vez que reconoce y se hace cargo de sus propias necesidades. Cuidar es, en este sentido, sentir esa empatía por el otro a la vez que es respetada su capacidad para pensar y actuar por sí mismo.

Por su parte, Held se ha erigido como una de las representantes de la ética del cuidado actual más respetadas. Uno de los puntos clave de su propuesta gira en torno a la relación entre el cuidado y la justicia. El cuidado ha de ser entendido, según esta autora, como una práctica y, a la vez, como un valor. Como *práctica*, refiere a la actividad y el trabajo basados en la relación que se establece entre un agente que cuida (que atiende las necesidades de otro que no pueden ser satisfechas por él mismo) y aquel que recibe el cuidado. Como *valor*, refiere al estándar o al ideal con el que tales prácticas han de ser evaluadas. La práctica del cuidado, tal y como ha sido entendida dentro de la tradición patriarcal, ha estado marcada por el sesgo del género y la subordinación de la mujer. Por ello, es preciso un criterio que establezca qué rasgos han de caracterizarla para que ésta pueda ser considerada ética. El cuidado como valor implica, en este sentido, consideraciones morales (como la confianza, la sensibilidad y la empatía) con las que evaluar las prácticas (Held: 2006, p. 38). Del mismo modo, la justicia es, a la vez una práctica (que tiene lugar cuando, por ejemplo, una ley es aplicada o un proceso judicial celebrado) y el valor con el que se evalúa a la misma (representado, en este caso, por

³¹⁹ De hecho, Slote considera que la ética del cuidado es una forma de ética de la virtud. El cuidado, afirma, es la virtud primordial o la base del carácter virtuoso en un individuo (ver Slote: 2001).

cualidades morales como la imparcialidad, la equidad o la igualdad). Una vez hecha esta analogía, la pregunta clave es: ¿qué relación hay entre ellas?

Según Gilligan, cuidado y justicia representan interpretaciones alternativas de la moralidad, lo que significa que un mismo dilema no puede tratarse, a la vez, en términos de cuidado y en términos de justicia, pues cada una de estas perspectivas esquematiza el problema de manera diferente. Limitarse a postular ambas visiones como formas diferentes de mirar una misma realidad, sin embargo, deja abierta la cuestión de qué perspectiva elegir en caso de conflicto o a qué valor darle prioridad (cuando, por ejemplo, un enfoque y otro recomienden actuaciones opuestas). Como vimos, Noddings resuelve esta cuestión dándole al cuidado el peso central en la teoría moral. Sin embargo, afirma Held, hay dilemas que difícilmente pueden ser resueltos atendiendo sólo al cuidado (¿qué hacer, por ejemplo, ante las desigualdades estructurales y las discriminaciones basadas en el género o la raza?). Cuidado y justicia son valores fundamentales e indispensables en la moralidad, por lo que la cuestión está en cómo conjugar ambos en una misma teoría. Entre las alternativas posibles – que serán discutidas más abajo – Held aboga por la tesis de que el cuidado es el marco general dentro del cual ha de insertarse la justicia, junto con otros valores y virtudes. Esto no significa que todas las cuestiones morales puedan ser reducidas a aspectos del cuidado, pues ciertos dominios (como la ley pública, las transacciones comerciales, la garantía de los derechos humanos fundamentales y el trato igualitario) son mejor abordados desde la perspectiva de la ética de la justicia (Held: 2006, p. 73). La ética del cuidado es la red dentro de la cual la justicia, la utilidad y las virtudes han de ser desarrolladas. Dentro de la red de relaciones de cuidado, afirma, podemos demandar justicia, equidad y derechos. Sin cuidado no puede haber vida en absoluto ni podemos tener moralidad. En definitiva,

“las relaciones de cuidado formarían el marco moral más amplio en el que la justicia debería ser fijada. El cuidado parece el valor moral más básico. Como práctica, sabemos que sin cuidado no podríamos tener nada más, en tanto que la vida lo requiere. Todos los seres humanos requieren gran cantidad de cuidado en sus primeros años y muchos de nosotros necesitamos y queremos relaciones de cuidado a lo largo de nuestra vida. Como valor, el cuidado indica qué deberían incluir muchas prácticas. (...) Cuando en la sociedad los individuos tratan al otro sólo con el respeto que requiere la justicia, pero sin consideración más allá, el

*tejido social de confianza y preocupación por el otro podría perderse o desaparecer*³²⁰ (Held: 2006, p. 71).

El debate sobre cómo definir el cuidado y cómo entender la relación entre éste y la justicia se mantiene muy vivo en el ámbito de la ética del cuidado actual. Junto a las autoras citadas hasta ahora, otras pensadoras como Annette C. Baier o Eva Kittay contribuyen al desarrollo de la misma desde perspectivas que comparten los elementos fundamentales del enfoque del cuidado como teoría ética global definida como *“una teoría que asocia la acción moral con la respuesta a las necesidades, el fomento de las capacidades y el alivio del dolor y el sufrimiento de los individuos de manera atenta, receptiva y respetuosa”*³²¹ (Engster: 2011, p. 98).

En la actualidad, la ética del cuidado se erige como un enfoque alternativo a la visión tradicional de la ética cuyo punto de partida rompe con los supuestos admitidos durante siglos (Haw: 2011, p. 13-14). En primer lugar, reconoce que todos los seres humanos estamos insertos en redes de relaciones que ayudan a constituir lo que somos y lo que llegamos a ser, más que asumir el ideal último de independencia y autonomía absolutas. Considera, además, que es necesario atender al contexto y a la situación particular antes que tratar de determinar los principios (abstractos y universales) que pueden ser aplicados a ella, en tanto que no hay dos situaciones que precisen de un juicio moral que sean idénticas. Atiende, en tercer lugar, a rasgos y cualidades como la sensibilidad, la responsabilidad o la empatía y a las capacidades afectivas, intuitivas e imaginativas que definen al ser humano en su totalidad y no sólo a la racionalidad cognitiva. Y se ha convertido, por último, en un marco ético global que puede abarcar el amplio rango de cuestiones morales que experimentan los seres humanos en el ámbito privado y el público, además de ser una teoría que no se limita a recoger una perspectiva femenina de la moralidad, sino que se define como desarrollada a partir de ella para convertirse en válida, asequible y apta para todo ser humano. Presentadas sus principales aportaciones, no obstante, es preciso atender también a algunas de los problemas a los que ha de hacer frente y a las críticas a las que, aún hoy, trata de responder.

³²⁰ En el original: *‘caring relationships should form the wider moral framework into which justice should be fitted. Care seems the most basic moral value. As a practice, we know that without care we cannot have anything else, since life requires it. All human beings require a great deal of care in their early years, and most of us need and want caring relationships throughout our lives. As a value, care indicates what many practices ought to involve. (...) When in society individuals treat each other with only the respect that justice requires but no further consideration, the social fabric of trust and concern can be missing or disappearing’*. La traducción es mía.

³²¹ En el original: *‘a theory that associates moral action with meeting the needs, fostering the capabilities, and alleviating the pain and suffering of individuals in attentive, responsive, and respectful ways’*. La traducción es mía.

2.4) Objeciones desde el feminismo a la ética del cuidado.

Las principales objeciones a la ética del cuidado están centradas en tres aspectos fundamentales, a saber, la relación cuidado-justicia, la conexión mujer-cuidado y la reducción de la ética feminista a la ética del cuidado.

La primera de estas críticas tiene que ver con el hecho de que la formulación de Gilligan deja abierta la cuestión de si el cuidado debería suplir o, más bien, complementar a la perspectiva de la justicia. Los trabajos posteriores han descrito la relación entre ambas de diferentes modos. Un primer grupo se centra en la afirmación de que cuidado y justicia son valores incompatibles, que la defensa de uno implica necesariamente el rechazo del otro. Ante la dificultad para mantener esta idea, se plantea, en segundo lugar, la posibilidad de ver ambos valores como pertenecientes a dominios diferentes (sin que ello implique que sean incompatibles)³²². Esta concepción, no obstante, ha sido rechazada por la mayoría de las feministas contemporáneas. Y es que, como hemos visto, una de las principales críticas hechas por el feminismo a las teorías políticas occidentales estaba, precisamente, en la separación entre lo público-masculino y lo privado-femenino. Considerar la justicia como un valor aplicable exclusivamente a la esfera pública, a la vez que se mantiene la reclusión de la mujer en lo doméstico, lleva a perpetuar la dominación y a ignorar sus intereses. La justicia ha de aplicarse también a lo privado y ha de evaluar las relaciones que tienen lugar dentro de él. Del mismo modo, el cuidado ha de desempeñar un papel en la esfera pública y no limitarse a las relaciones familiares o más cercanas. El modo diferente de afrontar los problemas morales y políticos atribuido a las mujeres permite dar soluciones ignoradas hasta ahora y que están centradas en la conexión con el otro más que en la separación respecto de él, en la cooperación más que en la competitividad y en la atención a los sentimientos más que en la racionalidad puramente maximizadora. En tercer lugar, la relación cuidado-justicia ha sido abordada defendiendo que, en caso de conflicto, uno de los valores ha de ser considerado como prevalente sobre el otro. Sin embargo, esto nos devuelve al punto inicial, pues la cuestión de si la perspectiva del cuidado y la de la justicia son complementarias o incompatibles se mantiene abierta. Autoras como Held, por último, abogan por una relación de inclusión entre ambos valores. Como vimos, el cuidado es considerado el valor fundamental a partir del cual pueden surgir otros. Esta idea será discutida más adelante, al abordar el papel de la ética del cuidado dentro de la ética empresarial.

³²² En estos términos se expresa Virginia Held en sus primeros trabajos, donde defiende que, mientras que la justicia es un valor propio de la esfera pública, el cuidado pertenece a los dominios privados de la familia, los amigos y las organizaciones caritativas (Held: 1984). En sus trabajos posteriores, sin embargo, rechaza esta postura.

La segunda crítica a la ética del cuidado tiene que ver, como se ha dicho, con la conexión que establece ésta entre la mujer y el cuidado. Para muchas feministas, mantener y dar respaldo empírico a la idea de que existe en la mujer una tendencia hacia el cuidado mayor que en el hombre, conlleva el peligro de dar la razón a la tradición patriarcal con la que quiere acabar. En primer lugar, defender que existen ciertas cuestiones que pertenecen a la *esfera de las mujeres* puede llevar a entender que existe algo natural o inevitable en ellas que las liga a éstas y, de este modo, a mantener su subordinación. Vincular a las mujeres con los sentimientos, las emociones, el cuidado y a los valores asociados a éste puede llevar a pensar que su competencia se limita a tales aspectos y que, por ello, están incapacitadas para otros asuntos. Por eso, las feministas críticas con la ética del cuidado apuntan que, si las mujeres tienden a interesarse más por las relaciones personales, es como consecuencia de la influencia cultural, que les ha asignado la responsabilidad sobre determinadas áreas de la vida y las ha excluido de otra, sin que exista una predisposición innata para ello (Jaggar: 1990). Lo que postulan las teóricas del cuidado es, no obstante, que existe una relación entre la mujer y el cuidado, sin que eso signifique necesariamente que su labor se limite a éste o que haya de ser exclusivo de ellas. Lo que pretenden es que el cuidado se extienda a asuntos que van más allá de lo privado o lo doméstico y que éste no sea ligado al género. En segundo lugar, la asociación mujer-cuidado y, en general, la creencia de que existen “asuntos de mujeres”, tiene el peligro de sugerir que la moralidad o las cuestiones políticas pueden separarse en las cuestiones especiales para las mujeres y las cuestiones que no lo son. Para muchas feministas (en concreto, para las afines al feminismo de la igualdad) esto es un error porque, ni existen asuntos de mujeres que no afecten de algún modo al hombre, ni existen problemas morales o cuestiones políticas en los que las mujeres no tengan algún tipo de interés (Jaggar: 1990). Las teóricas del cuidado reivindican, no obstante, que sí existe una *esfera de las mujeres* y que, por lo tanto, existen cuestiones que les preocupan especialmente a ellas. Sin embargo, la ética feminista no se limita a abordar el subconjunto compuesto por ellas, sino que, como veremos a continuación, lo que se propone es denunciar que la ética tradicional no se ha ocupado de ellas y que hacerlo supone, no sólo extender el campo de la ética, sino también reinterpretar sus conceptos³²³.

³²³El cuestionamiento a la relación entre las mujeres y el cuidado se apoya, en última instancia, en la crítica a la base empírica del trabajo de Gilligan. Se ha cuestionado, en primer lugar, el hecho de que las mujeres a las que entrevista no representan una muestra significativa. Gilligan se centra en mujeres que responden a un perfil concreto (estudiantes de Harvard, blancas y de una clase social acomodada). Esto hizo que determinados grupos (como las mujeres lesbianas, las afroamericanas o las mujeres sin hijos o sin interés en la maternidad) sintieran que el discurso sobre la experiencia moral de *las mujeres*, las excluía. En segundo lugar, el método de interpretación de los datos obtenidos resulta sospechoso para muchas teóricas, en tanto que ven muestras de que éstos son interpretados de modo

En tercer lugar, la ética del cuidado es criticada por haber reducido la ética feminista a sus propios planteamientos y a su visión particular de la experiencia femenina. A pesar de que ni Gilligan ni sus sucesoras llegan a marcar una separación natural, innata o biológica entre hombres y mujeres, sí admiten una tendencia moral diferenciada entre unos y otras que establece cierta separación en razón del género. La ética del cuidado se define como una ética femenina, basada en las experiencias, comportamientos y valores que (supuestamente) caracterizan a las mujeres. A pesar de los rasgos comunes, sin embargo, no puede decirse que agote el significado de la ética feminista. Como señala A. Jaggar, esta última no es necesariamente femenina – en un sentido en que sí lo es la ética del cuidado (Jaggar: 1990, p. 92). Ciertamente, denunciar el hecho de que la tradición filosófica ha olvidado a las mujeres, ha despreciado su modo de entender la moralidad y no la ha considerado agente moral en sentido pleno, es el primer paso hacia la construcción de una ética específicamente feminista. Sin embargo, su tarea va más allá de ello y consiste también en redefinir y re-evaluar aquello que se ha construido y entendido como femenino. La ética feminista, más que limitarse a cuestiones sobre el género, lo que hace es ampliar y repensar las cuestiones éticas poniendo en tela de juicio los supuestos del canon filosófico tradicional (Jaggar: 1990, p. 86). En este sentido, la ética del cuidado puede considerarse como el inicio, pero no puede decirse que la ética feminista acabe en ella. Es un enfoque más amplio y que, en muchos casos, va más allá de los postulados del cuidado o los considera sólo una parte del conjunto de la teoría³²⁴.

La ética feminista (incluida la ética del cuidado) presta atención a la responsabilidad, reconoce la primacía de las relaciones entre los individuos y da un valor especial a la experiencia particular en sus contextos culturales, históricos y psicológicos (Borgerson: 2007, p. 477). Las teorías éticas tradicionales entienden la responsabilidad en referencia a la satisfacción de las obligaciones y deberes que tenemos con el mundo que nos rodea. El individuo (autónomo y racional) es responsable de sus actos y de las consecuencias previsibles

que dan respaldo a las hipótesis previamente establecidas (Jaggar: 1990). Por otro lado, algunos investigadores han mostrado cómo, cuando los estudios y la profesión son similares, las diferencias entre hombres y mujeres no son tan claras. Además, han observado que los hombres de otras culturas (especialmente, los africanos) muestran algunos de los rasgos asignados a las mujeres estudiadas por Gilligan al interpretar los problemas morales (Held: 2006, p. 27).

³²⁴ Puede citarse aquí el caso de Martha Nussbaum, quien aborda la cuestión del cuidado como central dentro de la justicia de género (debido, esto último, a que son las mujeres las que soportan la principal carga del cuidado de quienes son física o psicológicamente dependientes). En concreto, su análisis persigue el objetivo de mostrar la superioridad del enfoque de las capacidades sobre los enfoques de la justicia (social) liberales – particularmente, sobre la tradición del contrato social. Mientras que las teorías contractualistas imaginan un estado de naturaleza de individuos libres, iguales e independientes, la realidad es que toda sociedad es una sociedad de individuos que dan o reciben cuidado. Por ello, cualquier teoría de la justicia debería tenerlo en cuenta desde el principio y, especialmente, al diseñar las instituciones. En este sentido, la necesidad de cuidado, afirma Nussbaum, debería ser incluida en la lista rawlsiana de bienes primarios (ver: Nussbaum: 2000).

de los mismos. La ética feminista, por su parte, entiende la responsabilidad en referencia a las relaciones. El individuo (conectado y emocional, antes que autónomo y exclusivamente racional) asume una responsabilidad hacia los otros. Las relaciones no son una amenaza para la autonomía, sino que son el fundamento de la noción de responsabilidad. Del mismo modo, la experiencia – despreciada por la ética tradicional por su carácter subjetivo – es fuente de reflexión y punto de partida para la ética feminista. Pero no sólo (aunque sí en primer término) la experiencia de las mujeres, sino también la de otros individuos o grupos que, como ellas, sufren dominación, marginación o explotación. Sus intereses van más allá de la opresión de las mujeres y abarcan el bienestar de otros grupos. *“La ética feminista presta atención a quienes suelen beneficiarse de un modo particular de ver, evaluar y filosofar sobre el mundo y a quienes suelen soportar la carga”* (Borgerson: 2007, p. 482)³²⁵.

3. Ética empresarial y ética feminista.

Como fue apuntado en los capítulos anteriores, la reflexión sobre la realidad empresarial ha recibido la influencia de diferentes enfoques de la filosofía moral desde su constitución como disciplina académica. Tanto las éticas de la justicia como la ética de la virtud han servido de inspiración para el desarrollo de una disciplina que nació como una ética aplicada y que busca, aún hoy, un fundamento teórico sólido sobre el que asentarse. La atención a las aportaciones teóricas que pueden hacerse desde la ética feminista ha sido, sin embargo, muy escasa³²⁶. Son pocos los autores que, en un contexto masculino como es el de la empresa, han tenido en cuenta la llamada de atención que se hace desde el feminismo. Y los que lo han hecho se han centrado, principalmente, en propuestas vinculadas a la ética del cuidado. No obstante, incluso la influencia de ésta es limitada (Hawk: 2011, p. 17): aunque ha sido un tópico ocasional en la literatura sobre ética empresarial más reciente, la gran mayoría de los trabajos en este campo no la tienen en cuenta.

Quienes han asimilado el enfoque de la ética del cuidado lo han hecho con el objetivo de presentar sus supuestos como una alternativa a los valores defendidos tradicionalmente en el contexto empresarial. Al hacerlo, se ha conseguido explicitar determinados supuestos que

³²⁵ En el original: *‘feminist ethics pays attention to who tends to benefit from particular way of viewing, evaluating, and philosophizing about the world, and who tends to bear the burden’*. La traducción es mía.

³²⁶ Hawk (2011) afirma que ni los manuales actuales sobre ética empresarial y RSE ni las revistas especializadas prestan gran atención a la ética del cuidado. En más de las tres cuartas partes de esta literatura, señala, esta corriente pasa inadvertida.

antes sólo podían encontrarse implícitamente en determinadas concepciones normativas de la teoría de los *stakeholders*. Entre ellos, la consideración relacional del individuo, la atención a la particularidad y al contexto y el uso de un lenguaje y un ámbito referencial nuevos, son, como veremos, los más destacados. No obstante, reducir la ética feminista a la ética del cuidado y limitar el análisis a ella es un error en un doble sentido: en primer lugar, porque ésta presenta determinadas deficiencias que la convierten en base insuficiente, por sí sola, para la ética empresarial (y, creo, para una teoría ética en general). En segundo lugar, porque salir de dicho reduccionismo teórico permite atender a otras propuestas que, sin abandonar el enfoque feminista, ayudan a suplir tales carencias. Es necesario, por lo tanto, que las aportaciones de la ética del cuidado sean revisadas y complementadas para lograr una comprensión adecuada de la teoría ética de las organizaciones.

El objetivo de las próximas secciones será desarrollar tales ideas con el propósito de defender que la ética feminista – y, en concreto, su concepción de la justicia – puede aportar un enfoque valioso para el desarrollo de la ética empresarial (entendida como gestión legítima de los *stakeholders*); destacando, además, el hecho de que se trata de una línea de investigación inexplorada hasta ahora³²⁷. Las primeras secciones muestran la influencia en el desarrollo de la ética empresarial de las ideas vinculadas a la ética del cuidado y las fortalezas que conlleva la aplicación de la misma al contexto empresarial. La última hace referencia a las debilidades de dicha aplicación. Ahora bien, la crítica a la ética del cuidado no implica asumir que ésta no haya de jugar ningún papel en la ética empresarial. Sus aportaciones, complementadas desde otras propuestas feministas, son, como veremos, muy valiosas para el desarrollo de esta disciplina. Como ya he apuntado, la ética desarrollada por las feministas no se agota en la ética del cuidado y, del mismo modo, las aportaciones que puede hacer a la ética empresarial no se limitan a ella. Lo que pretendo mostrar aquí es que, como ocurriera en el ámbito de la teoría moral, la ética del cuidado supone un buen comienzo en el contexto empresarial pero que, como allí, la reflexión no debe detenerse en ella. Las contribuciones hechas desde la ética del cuidado necesitan ser completadas por un enfoque feminista más amplio.

³²⁷ La idoneidad de explorar qué puede aportar la teoría ética feminista al análisis de las organizaciones se refleja en los avances legislativos y estructurales que se están dando en este sentido. Cuestiones como la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, el debate sobre el llamado “techo de cristal”, la denuncia de la desigualdad salarial o las demandas de conciliación entre la vida laboral y la profesional son ejemplos de ello. El movimiento feminista ha introducido exigencias clave en las medidas destinadas a reforzar la democracia en nuestra sociedad y la justicia en sus instituciones y organizaciones.

3.1. La ética del cuidado en el marco de la ética empresarial

La evolución del concepto actual de empresa – recordando brevemente lo expuesto en los capítulos anteriores – está marcada por las transformaciones sociales y económicas ocurridas en las últimas décadas. El poder y el tamaño alcanzados por las grandes empresas multinacionales, así como su capacidad de impacto en múltiples ámbitos de nuestra vida, originaron diversas reacciones en la sociedad el pasado siglo y dieron lugar a un debate académico aún vigentes. La idea de empresa centrada exclusivamente en accionistas y propietarios, guiada por el objetivo único de la maximización de los beneficios y ajena a la evaluación ética de sus actuaciones ha sido fuertemente rebatida por los grandes teóricos del *management*, que han defendido la necesidad de una redefinición de la misma³²⁸. En el contexto actual, la empresa es más correctamente descrita como una red de relaciones entre diferentes *stakeholders* con intereses diversos, cuyo objetivo es la creación de riqueza en un sentido más amplio que el puramente económico y cuya *licencia para operar* pasa por su aceptación como institución legítima por parte de la sociedad (Post et al.: 2002). Esta concepción de las organizaciones rompe con la visión tradicional de la empresa y, con ello, demanda una nueva perspectiva desde la que abordar esta realidad. El modelo tradicional de racionalidad puramente maximizadora ha de ser revisado; la configuración estrictamente jerárquica de las estructuras precisa ser matizada; y su autonomía, limitada³²⁹. Fue la búsqueda de un nuevo enfoque lo que llevó a poner en contacto a la reflexión sobre las empresas con la ética del cuidado, una propuesta ética desatendida hasta el momento por ella³³⁰.

a) Diferentes respuestas a los dilemas éticos en la empresa: el análisis de Thomas White.

Una década después de la publicación de *In a Different Voice*, las ideas allí defendidas aparecen reflejadas en un artículo sobre el comportamiento moral de hombres y mujeres en el

³²⁸ El enfrentamiento entre la visión tradicional de la empresa – representada por Friedman y la Escuela de Chicago – y las visiones alternativas fue abordado en el primer capítulo.

³²⁹ Esta visión supone, de hecho, cierto desafío a la concepción defendida en el anterior capítulo. Se hace necesario aquí, por lo tanto, mostrar en qué sentido la idea de la empresa como asociación para el beneficio mutuo y constituida por individuos con intereses diversos es compatible con esta descripción de la empresa como red de relaciones. Trataré de mostrar que, de hecho, una y otra no son excluyentes, sino que describen una misma realidad desde perspectivas diferentes. Mientras que la primera refiere al modo en que ésta se construye (origen); la segunda muestra elementos de su constitución que, hasta ahora, habían pasado desapercibidos. Acentuar el carácter relacional de las organizaciones no contradice la definición anterior (la clave está, como veremos, en el modo en que se entiendan tales relaciones).

³³⁰ Este punto complementa el apartado sobre teorías normativas de los *stakeholders* desarrollado en el capítulo primero.

contexto empresarial. Thomas I. White plantea, en 1992, la hipótesis de que la ética del cuidado ofrece una explicación plausible a los resultados de dos estudios que muestran cómo hombres y mujeres afrontan de modo diferente los dilemas éticos en los negocios³³¹. En ambos casos, existen diferencias de género en las respuestas dadas ante problemas éticos concretos y White postula, a la luz de esos datos, que la teoría de Gilligan podría ofrecer una explicación para dicha diferencia. Su postura es, no obstante, cautelosa y él mismo reconoce que es difícil presentar conclusiones definitivas. Sin embargo, finaliza su trabajo apuntando el que será el camino que tomará la aplicación de esta propuesta en el contexto de la ética empresarial.

En primer lugar, señala la posibilidad de que, si la ética del cuidado puede hacer aportaciones valiosas a la ética empresarial, es porque sus postulados están más próximos que el enfoque tradicional de la justicia a la concepción de la empresa como red de relaciones, en la que valores como la confianza, la reputación o el respeto desempeñan un papel fundamental. *“Quizás una perspectiva “conectada/del cuidado” es más apropiada para los dilemas éticos que surgen con más probabilidad en la empresa, cuestiones que tal vez pasa por alto o ignora una mirada “separada/de la justicia” que, particularmente en el nivel convencional, podría prestar atención principalmente a las consideraciones legales o financieras”*³³² (White: 1992, p. 57). En segundo lugar, White apunta que la hipótesis de la aplicabilidad de la ética del cuidado en este contexto puede tener implicaciones prácticas para el *management*, en tanto que ofrece una alternativa plausible tras el cuestionamiento del viejo modelo de empresa. En este sentido, considera que *“si es verdad que la empresa es, esencialmente, una organización “conectada” más que “separada”, el modelo de empresa que ha sido desarrollado, en tanto que ha estado dominado por hombres, podría ser seriamente cuestionado”*³³³ (White: 1991, p. 58). Por último, y en línea con el planteamiento general del feminismo, White denuncia el hecho de que la realidad de los negocios esté dominada por los hombres, pues esto ha hecho que, también en este contexto, sólo se haya tenido en cuenta una de las posibles visiones del mundo. Frente a ello, *“un enfoque de la empresa más prudente y previsor sería tratar de identificar el valor de ambas perspectivas y encontrar maneras de*

³³¹ El primero es un estudio de Ishmael Akaah de 1989 que concluye que las mujeres profesionales del marketing muestran mayor juicio moral que sus colegas varones. El segundo es un estudio de John Barnett y Marvin Karson del mismo año que encuentra diferencias significativas en el modo en que hombres y mujeres con cargos directivos resuelven los dilemas éticos.

³³² En el original: *‘Perhaps a “connected/care” perspective is more discerning of the ethical dilemmas that are likely to arise in business, issues that may be more easily washed over or overlooked by a “separate/justice” outlook which, particularly at a conventional level, may give primary attention to legal or financial considerations’*. La traducción es mía.

³³³ En el original: *‘if it is true that business is essentially a “connected” rather than “separate” enterprise, the model of business that has evolved, while it has been dominated by men, could be seriously questioned’*. La traducción es mía.

*fomentar y emplear los beneficios de ambas dentro de una misma organización*³³⁴ (White: 1992, p. 58-59).

Dado el carácter tentativo que impregna al artículo de White, no es difícil plantear críticas a las ideas allí defendidas. Así lo hacen William Martin y Bill Shaw en un artículo en el que apuntan una serie de debilidades ocasionadas, precisamente, por no ir más allá en la investigación ni plantearse respuestas alternativas que parecen, en principio, igualmente plausibles a las consideradas por él. Presentan, de este modo, tres objeciones cuyo punto de unión es la llamada de atención sobre la necesidad de llevar a cabo un desarrollo del trabajo iniciado para dar seguridad a las conclusiones planteadas de modo hipotético. La primera objeción que exponen es la aceptación acrítica de la interpretación de los resultados de los estudios sobre el comportamiento de hombres y mujeres en la empresa. White acepta, en este sentido, el criterio de evaluación femenino, pero no profundiza en la cuestión sobre cuál sería el masculino. Sin embargo, como se ha dicho, el propio autor apunta en su artículo que, si resulta difícil establecer conclusiones definitivas, es porque los estudios en los que se basa resultan insuficientes para ello. Es consciente de que la interpretación de las encuestas posee ciertas lagunas³³⁵, pero lo que pretende es apuntar la compatibilidad (aunque ésta no sea exclusiva) entre tal respuesta y la que estaría guiada por la ética del cuidado. Las otras dos objeciones parecen, al menos en principio, más difíciles de rebatir. Martin y Shaw afirman que los resultados de los estudios pueden ser interpretados – y, desde su punto de vista, *mejor* interpretados – a través de la teoría de Kohlberg. Bastaría con afirmar que, aunque las respuestas de ambos estarían situadas en la tercera etapa (nivel convencional), la interpretación que unos y otras hacen de lo bueno (*good*) es diferente. Para los hombres, lo bueno se identifica con el éxito; para las mujeres, con lo agradable, con lo amable (*nice*). De este modo, no sería necesario contar con una nueva teoría – tampoco, por lo tanto, con la de Gilligan (teoría que además, según estos autores, no encaja con los estudios analizados). Esta crítica es, en cierto modo, paradójica: a la vez que pretende mantenerse en el paradigma (pretendidamente universalista) del pensamiento masculino representado por Kohlberg, admite una diferencia entre el hombre y la mujer en el modo de entender la moralidad. Al fin y al cabo, lo destacado en dicho análisis es, precisamente, esa diferencia, y tratar de encajarla en un esquema de igualdad (o, más correctamente, de igualación) impide el desarrollo de la

³³⁴ En el original: '*A more prudent and farsighted approach to business would be to try to identify the value of both outlooks and to find ways to nourish and utilize the benefits of both within the same organization*'. La traducción es mía.

³³⁵ Por ejemplo, podría pensarse que la respuesta moral dada por las mujeres no está movida por el cuidado, sino por cierta concepción de la ética de la justicia, por un pensamiento no ético o, incluso, por el propio interés.

misma. Siguiendo a Gilligan, no se trata sólo de que las mujeres entiendan ciertos conceptos de manera diferente, sino de que su visión de la realidad, su experiencia vital y su manera de interpretar el mundo es distinta y tratar de ajustarla en el paradigma existente sólo contribuye a mantenerla silenciada.

La última crítica lanzada por Martin y Shaw apunta, como se ha señalado, a que la teoría de Gilligan no es aplicable a los casos analizados. Lo que defienden es que el deseo por mantener intacta la red de relaciones y la conectividad entre los individuos impide ver más allá del marco social inmediato y llevar la reflexión a un nivel más abstracto. Así, por ejemplo, ante el dilema de cometer un pequeño engaño que, sin dañar a nadie, permitirá finalizar un proyecto empresarial determinado, las mujeres tenderán a cometerlo para preservar, así, las relaciones interpersonales con sus colegas³³⁶. Esto contradice los resultados del estudio obtenidos, que muestran una tendencia menor al engaño en las mujeres que en los hombres. Sin embargo, el propio White responde a esta crítica en su artículo al señalar que lo que podría llevar al resultado obtenido es, precisamente, el valor dado a la confianza. Aunque el daño provocado no sea directo, sí se traducirá en una disminución de la confianza, lo que resulta, sin duda, dañino para las relaciones. La interpretación de White puede ser acusada de ir demasiado lejos, pero no parece justificado afirmar, sin más, que la correcta sea la interpretación contraria y que la propuesta de Gilligan no tiene nada que decir aquí.

b) Edward Freeman: la ética empresarial reinterpretada desde el feminismo.

El principal impulso a la ética del cuidado dentro de la ética empresarial llega, no obstante, de la mano de Edward Freeman, que muestra cómo ésta puede convertirse en una herramienta útil para llevar a cabo la tarea de redefinir la empresa y le da voz a esta propuesta dentro de la teoría de los *stakeholders*³³⁷. Ya en un trabajo anterior al citado artículo de White, Edward Freeman y Jeanne Liedtka apuntan a la propuesta del cuidado como una de las alternativas posibles para superar *el lenguaje gastado de la responsabilidad social corporativa con algunas conversaciones nuevas, ricas y más útiles*³³⁸ (Freeman y Liedtka: 1991, p. 96). Son tres los caminos apuntados:

- La “proposición *stakeholder*”, que define a las empresas como redes conectadas de intereses de los *stakeholders*. Esto permite, frente a la definición clásica, incluir en el debate sobre la empresa, entre otros, a los empleados, proveedores y clientes y convertirlos, de este modo, en interlocutores legítimos. En este sentido, la pregunta por la responsabilidad social

³³⁶ Este es el primero de los dilemas planteado en el estudio de Akaah.

³³⁷ Ver Freeman y Liedtka: 1991; Freeman y Gilbert: 1992; Freeman: 1994; Wicks et al.: 1994.

³³⁸ En el original: *the worn-out language of corporate social responsibility with some new, rich, and more useful conversations*. La traducción es mía.

entendida como algo externo, dejaría de tener sentido. Todos los afectados por su acción serían, en principio, participantes de la discusión. La diferencia clave está, entonces, en el modo en que es concebida la empresa. Según la visión clásica, ésta es una persona artificial al servicio de los propietarios y, por lo tanto, la responsabilidad primordial es hacia ellos y sólo secundaria o instrumentalmente hacia otros grupos. Por el contrario, al definir la empresa como red, la responsabilidad se extiende hacia todos y, en este sentido, todos son interlocutores.

- La “proposición del cuidado”, que considera que las empresas son espacios en los que tanto los seres humanos individuales como las comunidades se ven envueltos en actividades vinculadas al cuidado y que apuntan hacia el apoyo mutuo y la realización humana. Este enfoque, afirman, permite ir más allá del lenguaje de los derechos y reconocer las necesidades del individuo y su conexión con los otros. Su visión de la naturaleza humana como conectada con los otros y preocupada por mantener y alimentar las relaciones es más apropiada que la visión del ser humano como estrictamente calculador y auto-interesado. Y este lenguaje, señalan, puede ser trasladado a la empresa, pues *“centrarse exclusivamente en los derechos es un juego de suma cero. Y, en la empresa, que tiene que ver inherentemente con relaciones entre individuos y grupos, los juegos de suma cero son contraproducentes”*³³⁹ (Freeman y Liedtka: 1991, p. 97).

- La “proposición pragmática”, para la que las empresas no son más que simples medios a través de los cuales los seres humanos son capaces de crear y recrear, describir y re-describir, sus visiones del individuo y de la comunidad. Esta proposición se enfrenta, por ejemplo, a la idea (coasiana) de la empresa como simple instrumento para reducir los costes de transacción. Está conectada, en este sentido, con la concepción de la empresa como comunidad o entorno en el que los individuos pueden desarrollar sus capacidades personales.

Como se ve, la visión *stakeholder* y la del cuidado aparecen propuestas en este artículo como alternativas diferentes para hallar una definición de la empresa que, superando la concepción anterior, vaya también más allá del discurso de la responsabilidad social como algo no inherente a ella. Sin embargo, la propia definición del concepto de *stakeholder* defendido por Freeman posteriormente le lleva a conectarlo de manera directa con el del cuidado. Esta unión marca sus trabajos sobre la teoría de los *stakeholders* a lo largo de los años noventa y, sin embargo, parece ser una propuesta olvidada por muchos teóricos en la actualidad. Como vimos en el primer capítulo, la definición inicial del mismo tiene un carácter marcadamente

³³⁹ En el original: *‘To focus exclusively on rights is a zero-sum game. And in business, which has inherently to do with relationships among individuals and groups, zero-sum games are self-defeating’*. La traducción es mía.

instrumental. En su libro de 1984, en el que Freeman define a los *stakeholders* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización”³⁴⁰ (Freeman: 1984, p. 46), éstos son vistos como actores centrales con los que la empresa ha de contar irremediamente para alcanzar el éxito. Sin embargo, no son considerados aquí como parte de la identidad de la empresa o individuos de los que depende la creación de valor de la misma, sino que son, más bien, medios para alcanzar los objetivos prefijados por ella (Wicks et al.: 1994, p. 476). Su dimensión moral o normativa no se hace evidente hasta años después, cuando la reflexión sobre el concepto lleva a dar un giro a los roles asumidos hasta entonces. Los *stakeholders* no son medios a través de los cuales las empresas logran sus objetivos, sino que, más bien al contrario, son definidos como fines, como individuos o grupos que, a través de las empresas construidas por ellos (y que son, por lo tanto, los medios), satisfacen sus intereses y logran sus proyectos personales. En este sentido, los *stakeholders* poseen una conexión moralmente significativa con la empresa.

Aunque este progreso hacia la carga moral del concepto es notable, el propio Freeman ofrece matizaciones al mismo en un artículo escrito junto a Daniel Gilbert en 1992 titulado ‘Business Ethics and Society: A Critical Agenda’. En él se reivindica la necesidad de que académicos y teóricos del *management* adopten una perspectiva más crítica y de que la realidad de los negocios sea mirada desde una nueva perspectiva. Las teorías tradicionales, las viejas metáforas y el vocabulario usualmente empleado, afirman, ya no es útil en el nuevo contexto. En el marco de esta propuesta, se denuncia que el concepto de empresa y de *stakeholder* considerado hasta el momento es una visión que da demasiado peso al modo de pensar individualista, autónomo o masculino. Las propuestas de gestión de los *stakeholders* hechas hasta entonces encajan en el enfoque de “las reglas y la justicia” y están, en ese sentido, sesgadas por el género. Esto les lleva a defender que la conexión moral de los *stakeholders* con la empresa, así como la comprensión del concepto mismo, puede ser mejor abordada teniendo en cuenta las aportaciones del feminismo³⁴¹. La visión dominante de la empresa define su actividad como una actividad principalmente económica y, por ello, subordina otros objetivos al fin primordial de la creación de valor económico. Sin embargo, entender la empresa sólo en estos términos lleva a separar este elemento de lo político y de lo social, haciendo que la legitimidad de la empresa sea abordada siempre como un problema por resolver. Por ello, estos autores recomiendan “abandonar la búsqueda de la legitimidad y, en lugar de eso, adoptar un enfoque que trate de re-describir la empresa y el management de

³⁴⁰ En el original: ‘any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization objectives’.

³⁴¹ Cuando los autores de este artículo hablan de feminismo se refieren, exclusivamente, a la ética del cuidado tal y como la concibe Gilligan.

*manera que el problema de la legitimidad simplemente no se mencione. (...) Podemos empezar viendo la empresa como un conjunto conectado de relaciones entre stakeholders donde el énfasis está en la conectividad. Necesitamos metáforas y conceptos que nos ayuden a re-describir sus relaciones eficazmente; y las metáforas de la economía y la política no serán muy útiles*³⁴² (Freeman y Gilbert: 1992, p. 12).

Esta redefinición de la empresa podría apoyarse en diversas disciplinas, pero son dos las destacadas aquí, a saber, la teoría feminista y la teoría psicoanalítica. Y son estas dos por una razón: ambas son propuestas que dan voz a lo que estaba silenciado. En concreto, la teoría feminista hace posible, en palabras de estos autores, revisar el marco general de la teoría de los *stakeholders* o, incluso, ofrecer una interpretación alternativa, pues nos permite adoptar un punto de vista totalmente nuevo. La teoría de los *stakeholders* llevó a definir a la empresa como un lugar en el que los proyectos de sus miembros podrían verse satisfechos. Sin embargo, en su visión principalmente masculina y centrada en la concepción racional del individuo, pasa por alto el hecho de que determinados factores (como el género, la clase, la raza o la sexualidad) dificultan el cumplimiento de tales proyectos. El feminismo pone en contacto con una visión del ser humano más rica y que había sido ignorada o callada, en la que tales factores (junto a otros elementos, como las emociones, la subjetividad o los sentimientos) pasan a un primer plano. Esto permite dar un giro a los planteamientos anteriores y enriquecer la visión asumida como única hasta ese momento.

Estas ideas, que quedan meramente apuntadas en este artículo, son desarrolladas dos años después en un trabajo que defiende lo que se denomina una *reinterpretación feminista* del concepto de *stakeholder*. En él, Andrew Wicks, Edward Freeman y Daniel Gilbert afirman que una lectura feminista, que sustituya las metáforas masculinas que hay tras él, puede abrir nuevos caminos hacia una mejor comprensión del mismo (Wicks et al.: 1994, p. 476). Dicha reinterpretación es necesaria, para estos autores, por dos razones: la primera es una razón moral, pues el concepto "*stakeholder*" no es, simplemente, una nueva estrategia de las empresas para incrementar sus beneficios, sino un intento de articular mejor el significado de la empresa y el sentido de la responsabilidad que se le atribuye a éstas tanto dentro como fuera de su frontera. La segunda apunta a que transformar las viejas metáforas masculinas es crucial para las empresas que quieran mejorar su capacidad de respuesta en un entorno en

³⁴² En el original: '*abandoning the search for legitimacy and instead, adopting an approach which tries to redescribe business and management in ways that the problem of legitimacy just doesn't come up. (...) We can start by seeing business as a connected set of relationships among stakeholders where the emphasis is on the connectedness. We need metaphors and concepts which help us redescribe their relationships usefully, and the metaphors of economics and politics will not be very useful*'. La traducción es mía

constante transformación. Una propuesta feminista como la fundada por Gilligan permite cumplir ambos objetivos, pues permite hacer explícito el carácter moral de la teoría de los *stakeholders* y ofrece una visión del ser humano y de la sociedad más acorde con la visión defendida por ella.

En primer lugar, el propósito de describir la empresa como red de relaciones compuesta de manera esencial por los *stakeholders* choca frontalmente con el supuesto de que éstos no forman parte del núcleo de las organizaciones y que son entidades autónomas respecto a su entorno. La perspectiva tradicional traslada, a la concepción de la empresa, la imagen del individuo como ser separado e independiente. Una imagen siempre acusada de obviar que el lenguaje, la comunidad y las relaciones afectan irremediablemente al individuo. Análogamente, la empresa afecta a, y es afectada por, aquellos que la componen, forman su entorno o se relacionan (contractualmente o no) con ella, pero no forman parte de su identidad básica. Dicha identidad se define separada e independientemente de sus *stakeholders*. El resultado es muy distinto, sin embargo, si partimos de una concepción de las personas como irremediablemente ligadas a un contexto junto a otros en una red de relaciones. No es sólo que el lenguaje, la comunidad y las relaciones afecten al individuo, sino que son parte indelible de él y definen al ser mismo. Ese “ser relacional” de la ética del cuidado es, precisamente, la concepción del individuo que mejor encaja en la nueva conceptualización de la empresa. Las personas están inextricablemente ligadas a un contexto y no pueden ser aisladas del lenguaje y la cultura en la que desarrollan su existencia. Están conectadas de manera fundamental con los otros en una red de relaciones que son parte de la comprensión de sí mismas. Del mismo modo, la empresa puede entenderse como una entidad indelible de aquellos que forman su red de relaciones. En la actualidad, la imagen de la empresa como agente autónomo y aislado de sus *stakeholders* es desacertada e irreal y puede llevar a situarla en una posición de desventaja respecto a sus competidores e, incluso, a la ineficacia. Y el concepto de *stakeholder*, entendido en estos términos, “*hace explícito cómo los límites de la identidad se extienden hacia áreas mucho más allá de lo que podemos reconocer en principio y hacia áreas claramente “fuera” de la empresa*”³⁴³ (Wicks et al.: 1994, p. 483). Ahora bien, esto no significa que la identidad (del individuo o de la empresa) se diluya en una especie de colectividad homogénea, sino que lo individual y la comunidad son dos caras de la misma moneda y, en este sentido, lo uno ha de entenderse en términos de lo otro.

En segundo lugar, la perspectiva masculina está caracterizada por el miedo a la incertidumbre y al desorden, lo que le lleva a buscar el control sobre su entorno. Desde esta

³⁴³ En el original: ‘*makes explicit how the boundaries of the self extend into areas far beyond what we can easily recognize and into areas clearly “outside” the corporation*’. La traducción es mía.

concepción, en un mundo complejo y en constante cambio, la seguridad sólo puede provenir del control sobre lo que nos rodea. Sin embargo, desde la visión femenina, el cambio y la ausencia de certidumbre plena son vistos como elementos enriquecedores que abren la puerta a nuevas oportunidades y que forman parte del modo en que experimentamos el mundo. Hay que afrontarlos, no tratando de controlarlos, sino buscando la relación armoniosa con ellos. Trasladado a la visión de la empresa, esto significa pasar de la idea de que ésta ha de hacer frente a los cambios y a los imprevistos ejerciendo el control sobre ellos (y, en este sentido, en enfrentamiento constante con sus competidores), a la idea de que es posible una respuesta menos violenta, basada en la búsqueda de la armonía con el entorno. Esto permite, además, la emergencia de la cooperación (frente a la pura competitividad) y hace posible la unión con fuerzas externas a ella. En términos de la teoría de los *stakeholders* significa reconocer la interdependencia que existe entre los distintos grupos y la necesidad de trabajar conjuntamente para hallar las respuestas a los cambios que satisfacen las expectativas de cada uno.

Otra transformación fundamental es la que tiene lugar en el lenguaje con el que se describe el modo en que las empresas han de ser dirigidas o gestionadas. Desde el punto de vista tradicional, los diferentes *stakeholders* son percibidos como grupos cuyos intereses están enfrentados y, ante un conflicto entre ellos, la solución pasa por la competencia para determinar cuál es el de mayor peso o el que implica una mayor obligación de ser satisfecho. Son conceptos como los de conflicto, enfrentamiento o competitividad los que aparecen, por lo tanto, en las descripciones y los análisis sobre la realidad empresarial³⁴⁴. Un enfoque como el de Gilligan permite sustituir ese lenguaje por conceptos alternativos más centrados en la cooperación, en tanto que reconoce que la visión de la realidad en términos de juegos de suma-cero y de confrontación entre los individuos resulta perjudicial para las relaciones entre ellos y mina la confianza en el individuo mismo. La alternativa feminista propone entender los conflictos de intereses surgidos entre los *stakeholders* como una posibilidad de colaboración entre ellos en la búsqueda de soluciones en las que todos ganen o en las que, al menos, las pérdidas sean menores. Para que esto sea posible, es necesario que la empresa sea dirigida a

³⁴⁴ Deborah Walker, Jerry Dauterive, Elyssa Schultz y Walter Block defienden que la dicotomía competición/cooperación es falsa y, por lo tanto, debe ser disuelta. La competencia (al menos en los contextos de libre mercado) mejora, de hecho, la cooperación e, incluso, la hace posible en ciertos casos. En primer lugar, señalan, la competencia está siempre regulada por ciertas reglas que implican un acuerdo entre los individuos, lo que supone que cierta cooperación es necesaria para que exista la competición. En segundo lugar, el intercambio está siempre motivado por la búsqueda del beneficio mutuo, de modo que las partes entran voluntariamente sólo si esperan una ganancia. Y, para ello, es necesaria la cooperación entre ellas (Walker et al.: 2004). Estas observaciones, no obstante, no son incompatibles con las adoptadas desde la ética del cuidado y, en todo caso, añaden un matiz: no se trataría de eliminar la competitividad, sino de advertir la cooperación que está implícita en ella.

través de una comunicación efectiva entre sus miembros y que exista, por lo tanto, una verdadera participación en la toma de decisiones.

En cuarto lugar, Wicks, Freeman y Gilbert consideran que otro de los supuestos masculinos que ha de ser superado es la consideración de la objetividad como el único método válido para diseñar una estrategia efectiva. Observar los datos obtenidos a través de métodos científicos y realizar un cálculo desinteresado a partir de ellos es el único modo admitido para la configuración estratégica de la empresa. Las emociones y los sentimientos, la atención a la particularidad subjetiva y la experiencia son, en este sentido, desestimadas o consideradas sospechosas. Una de las implicaciones de esta perspectiva es que los *stakeholders*, como individuos o grupos concretos, son silenciados, en tanto que son percibidos como seres en abstracto, sin una identidad ni unos intereses definidos y sin una experiencia particular de la realidad en la que están insertos. Frente a esto, el feminismo se caracteriza por su actitud escéptica hacia la concepción tradicional de la ciencia por su evidente sesgo masculino. La ciencia y la investigación empírica ofrecen una visión (parcial) de cómo es el mundo, pero no nos dicen nada sobre cómo deberíamos vivir o qué deberíamos hacer. El sesgo masculino de sus métodos se muestra, además, en su tendencia a la abstracción y al cálculo racional, excluyendo la posibilidad de tener en cuenta lo particular y lo subjetivo. La ética del cuidado llama a abandonar la consideración de la racionalidad exclusivamente maximizadora, la objetividad y el modelo científico como las únicas estrategias adecuadas para la empresa. Las emociones y la experiencia pueden ofrecer alternativas válidas y permiten pensar y desarrollar estrategias en términos de “nosotros”. Lo que demanda, al fin y al cabo, es un giro en el modo de afrontar los hechos y de buscar respuestas a los diferentes problemas: frente a los análisis y las soluciones considerados adecuados en términos objetivos, la reflexión basada en la responsabilidad hacia los *stakeholders* particulares, la preocupación por mantener una relación armónica con ellos y la atención al contexto socio-cultural en el que se dan los hechos. Y, frente al método primordialmente científico y racional, el acento en la teoría moral y las demandas éticas.

Por último, la lectura feminista permite romper con la idea de que, en la empresa, el poder y la autoridad han de responder a una estructura jerárquica estricta. Como consecuencia del temor al caos y la búsqueda del orden y el control, el establecimiento de una jerarquía claramente estructurada de arriba hacia abajo se percibe como el mejor modo de organización, en tanto que permite que el control sea ejercido de un modo más rápido y directo. La perspectiva feminista alerta de que esta visión conlleva el riesgo de que las voces de quienes están situados más abajo no sean escuchadas. Por ello propone, a partir de su visión horizontal de las relaciones, que dicha jerarquía sea reemplazada por una estructura

descentralizada. No se trataría de eliminar por completo la estructura jerárquica y la división del trabajo en la empresa, sino, de nuevo, de dar un giro en la perspectiva sobre la empresa y advertir que el trabajo en equipo y el empoderamiento de los trabajadores permite darle un mayor significado a la experiencia laboral, incrementa la confianza en, y en torno a, la empresa y refuerza el compromiso adoptado por ellos.

Por todo ello, Wicks, Gilbert y Freeman concluyen que:

*“El pensamiento feminista ofrece una perspectiva fresca e importantes aportaciones a nuestra comprensión del concepto de stakeholder. (...) Ofrece una apreciación más rica de la idea de stakeholder y de los recursos para articular muchos de los problemas morales más apremiantes hoy, además de numerosas aportaciones prácticas que hacen a las empresas más capaces de crear valor y prosperar”*³⁴⁵ (Wicks et al.: 1996, p. 493).

El siguiente cuadro resume, con citas extraídas del artículo analizado, las cinco propuestas de transformación del concepto de *stakeholder*:

METÁFORAS MASCULINAS	LECTURA FEMINISTA
1. ‘Corporations should be thought of primarily as an “autonomous” entity, bounded off from its external environment’.	1. ‘Our proposed new <i>stakeholder</i> interpretation of the firm is: <i>the corporation is constituted by the network of relationships which it is involved in with the employees, customers, suppliers, communities, businesses and other groups who interact with and give meaning and definition to the corporation</i> ’
2. ‘Corporations can and should enact or control their external environment’	2. ‘The forces which were seen as messing things up and posing threats to the firm are now view as important vehicles for creating diversity, offering opportunities, and reflecting the natural process of change’
3. ‘The language of competition and conflict best describes the character of managing a firm’	3. ‘Adversarial approaches are often harmful to human relationships, undermining trust and the potential to cooperation’. ‘Feminists seek to find win-win situations where what initially appear to be conflicts of interest between <i>stakeholders</i> can be turned into forms of collaboration which work for the benefit of all’.

³⁴⁵ En el original: ‘*Feminist thought brings a fresh perspective and important insights to our understanding of the stakeholder concept. (...) It offers a richer appreciation of stakeholder idea and the resources to articulate many of the most pressing moral problems of the day, as well as many practical insights which make firms better able to create value and thrive*’. La traducción es mía

4. 'The mode of thinking we employ in generating strategy should be "objective"'	'An objective approach appears directly counter (and counter-intuitive) to the basic goals of the feminist understanding of business activity - namely, creating value for specific persons, advancing personal projects, and nurturing the relationships among various <i>stakeholders</i> groups'
5. 'Corporations should structure power and authority within strict hierarchies'	'The idea is not to completely abolish company structure and division of labor, but to put it in the service of humanizing work practices and increasing employee involvement and responsibility.'

Tabla III.4.: Wicks et al.: una reinterpretación feminista del concepto de *stakeholder*

La idea de que existe una dimensión metafórica en la teoría de los *stakeholders* es, como señala el propio Freeman, una de sus aportaciones a dicha teoría³⁴⁶ (Freeman, E.: 1994, p. 413). Como vimos en el capítulo primero, para este autor no existe algo como “la teoría de los *stakeholders*”, sino diferentes teorías construidas en torno a un núcleo normativo (*normative core*) y que, mediante términos (o metáforas) morales y empresariales pretenden establecer cómo debería ser dirigida y gobernada la empresa. Dicho núcleo normativo no es reductible a un fundamento único común, sino que, por el contrario, existe en relación a él un “pluralismo razonable”. La perspectiva feminista aquí defendida sería, en este sentido, uno de los núcleos normativos posibles. En cualquier caso, lo que interesa señalar es, en primer lugar, la consideración de que la dimensión normativa es el rasgo distintivo o primordial de cualquier teoría de los *stakeholders*. En línea con esta idea, en el presente trabajo se defiende, como hemos visto, que dicha teoría ha de entenderse como una teoría sobre la gestión ética de los *stakeholders*, destacando su carácter normativo sobre la perspectiva meramente descriptiva (menos interesante desde un punto de vista filosófico) y poniendo en tela de juicio la visión instrumental de la misma (objetable desde un punto de vista ético). La aportación clave de las propuestas feministas aquí ilustradas consiste, en este sentido, en hacer explícita esa normatividad. De este modo, es importante apuntar, en segundo lugar, el hecho de que tomar como punto de partida de la reflexión sobre la empresa una concepción relacional del individuo obliga a asumir responsabilidades con él como algo intrínseco a su propia actividad –

³⁴⁶ Recientemente, Josep M. Lozano ha insistido en la importancia de las metáforas usadas al hablar de la empresa o la RSE. Desde “la mano invisible” referida a la economía hasta la RSE como “el ADN de la empresa” han sido muchas las imágenes empleadas en este contexto. Su valor como transmisoras de ideas es indiscutible, pero es necesario abordarlas con cierto cuidado. Es importante atender tanto a qué expresan como a qué reflejo tienen en la actuación de quien las usa. Para que no sean palabras gastadas o vacías, las metáforas han de tener una traducción específica en la acción. “No se trata sólo de hablar, sino también de mostrar”, afirma. (Esta reflexión, junto a otras vinculadas a esta materia, están recogidas en el blog de este autor: www.josepmlozano.cat)

y no como un deber externo que precise de una justificación añadida. Una propuesta feminista como la ética del cuidado ofrece una concepción del agente que subraya la capacidad de respuesta a las demandas del otro como un presupuesto de la agencia moral real, dando una respuesta clara a la idea central de la teoría de los *stakeholders* (Palmer y Stoll: 2011). En la búsqueda de una nueva definición de la empresa, el camino iniciado por la consideración de éstas como redes de *stakeholders* con diferentes intereses pero conectados entre sí por la persecución de un beneficio común, parece, como señalan los distintos autores mencionados arriba, claramente acertado. Y el feminismo, tal y como es descrito aquí, respalda esta concepción de un modo más sencillo que otras propuestas teóricas alternativas³⁴⁷.

c) La unión de virtud y cuidado en la propuesta de John Dobson y Judith White.

Al igual que Wicks, Gilbert y Freeman, otros académicos han defendido las aportaciones que pueden hacerse a la reflexión sobre la realidad empresarial actual desde la ética del cuidado. A raíz del trabajo de White, fueron John Dobson y Judith White quienes analizaron el sesgo en razón del género característico de la teoría de la empresa y la actividad económica, marcadas ambas por la visión masculina tal y como fue definida por Gilligan. Para estos autores, el origen del problema está en el concepto de racionalidad que se maneja: un concepto estrecho y absoluto derivado de la visión del agente económico como puramente maximizador y esencialmente individualista, materialista y competitivo. Siendo esto así, la solución pasa por la ampliación del concepto de racionalidad, lo que supone admitir, en primer lugar, que no existe una concepción única de la misma, sino que es un concepto relativo³⁴⁸. La concepción de la racionalidad asumida por la teoría económica no es la única plausible, sino que son posibles definiciones alternativas. Y la ofrecida por la ética de la virtud es, para estos autores, la más apropiada en este contexto, pues es una racionalidad *relacional* acorde con la nueva definición de la empresa tal y como la teoría actual la define, a saber, como “una red

³⁴⁷ Así, por citar un ejemplo, su defensa de que existe en el individuo una tendencia a cuidar del otro y a asumir ciertas responsabilidades hacia él ofrece una razón por la que cumplir los acuerdos explícitos o implícitos establecidos en la empresa, lo que contribuye a abordar más fácilmente el problema del cumplimiento al que se enfrentan, especialmente, las teorías contractualistas. Un paso en esta dirección son los trabajos más recientes (y experimentales) de Lorenzo Sacconi (a los que hice referencia en el capítulo anterior), que muestran cómo las personas están más dispuestas a cumplir los acuerdos que consideran justos de lo que predice la teoría económica. Una posible respuesta a por qué esto es así (aunque no la única) podría provenir de la ética del cuidado.

³⁴⁸ En esta línea, Alasdair MacIntyre asume que la racionalidad, tanto teórica como práctica, es un concepto ligado a la historia y a las tradiciones y que, en este sentido, hay “racionalidades” más que “racionalidad”. En esta misma línea, John Ladd afirma que la racionalidad es relativa, es decir, que ser racional significa ser eficiente en la persecución de un objetivo deseado (Ladd: 1970, p. 497).

*compleja de contratos explícitos e implícitos entre grupos de stakeholders*³⁴⁹ (Dobson y White: 1995, p. 467), poniendo el acento en el agente más que en la empresa misma. La ética de la virtud, de origen aristotélico, enfatiza el carácter del agente, sus motivaciones y su capacidad para alcanzar la excelencia a través del ejercicio de las virtudes. Esta visión difiere de la concepción clásica del agente económico y conduce a un concepto de racionalidad también diferente: lo racional no es lo que le lleva a la maximización de la utilidad individual, sino una concepción compartida de lo que es deseable (o conduce a la excelencia), en último término, en todo comportamiento humano. Pone el acento en la concepción del individuo como miembro de una comunidad con objetivos colectivos y una misión común.

Esta manera de entender la ética de la virtud lleva a Dobson y White a vincularla con el enfoque del cuidado, pues consideran que esta es una ética particularmente sensible al modo *femenino* de entender la moralidad tal y como lo había definido Gilligan. Así, si la búsqueda de un nuevo concepto de racionalidad les condujo a la ética de la virtud, ésta les lleva ahora a la ética del cuidado. La aplicación de ambos enfoques a la empresa conduce a una concepción de la misma como empresa *femenina*, es decir, una empresa en la que los agentes entienden la racionalidad como la búsqueda colectiva de la excelencia mediante el comportamiento virtuoso (frente a la concepción masculina del agente como oportunista) y en la que la orientación hacia la conectividad facilita el cumplimiento de los contratos que la componen. Dicha empresa sería, para estos autores, moralmente deseable desde la perspectiva de la ética de la virtud y más eficiente económicamente, pues convierte la confianza en un mecanismo implícito de aplicación de los contratos más plausible.

Comparto aquí, no obstante, la crítica hecha por Robert Derry a dos aspectos de este planteamiento (Derry: 1996). En primer lugar, aunque existen puntos de unión entre la ética de la virtud y la ética del cuidado, no debería equipararse a ambas del modo en que lo hacen Dobson y White. En segundo lugar, lo que se defenderá aquí, frente a la idea de una empresa *femenina*, son las aportaciones que pueden hacerse desde el feminismo, de modo que sería más correcto hablar de empresa *feminista*. En cuanto a lo primero cabe señalar que, efectivamente, existen similitudes entre la ética de la virtud y la del cuidado, hasta el punto de que determinados teóricos afirman que la última es parte de la primera³⁵⁰. Tanto una como otra consideran que el desarrollo moral depende, no tanto del razonamiento desde premisas abstractas, sino de las prácticas y las disposiciones del individuo; y, para ambas, es necesario

³⁴⁹ En el original: '*a complex web of explicit and implicit contracts between stakeholders groups*'. La traducción es mía.

³⁵⁰ Así, Michael Slote, teórico de la virtud, afirma que el cuidado es la primera virtud y que una moralidad basada en el cuidado puede ofrecer un enfoque general sobre la acción correcta e incorrecta y sobre la justicia política (Slote: 2001).

que las prácticas morales sean cultivadas, alimentadas y fomentadas. Sin embargo, ir más allá de estas similitudes y tratar de identificar ambas corrientes, es cuestionable. Como señala Derry, el hecho de acentuar la pertenencia a una comunidad no implica que ésta sea o deba ser una comunidad “que cuida” ni que los individuos sean, primeramente, seres relacionales. Por otro lado, la ética de la virtud es una teoría que no ha prestado suficiente atención a las prácticas del cuidado a las que las mujeres han sido fuertemente ligadas (Held: 2006, p.19). Ligar la virtud al cuidado responde al desarrollo reciente de dicha teoría a la luz de las aportaciones hechas por Gilligan y sus sucesoras. Además, la ética de la virtud ha definido a las virtudes como asociadas a determinadas tradiciones o comunidades, mientras que la ética del cuidado, como ética feminista, recela de las tradiciones y las comunidades existentes, pues todas son potencialmente patriarcales. Por último, un rasgo apuntado por Held, y que diferencia notablemente a ambas, es que la ética de la virtud pone el acento en el carácter de los individuos, mientras que la ética del cuidado lo hace en las relaciones (especialmente, en las relaciones que implican cuidado). Las relaciones sociales y las prácticas y valores que las mantienen son, en este sentido, el principal foco de atención de la ética del cuidado. Aunque existan afinidades con otras propuestas, la ética del cuidado, en tanto ética feminista, es diferente de cualquier enfoque ético tradicional, marcados todos, en mayor o menor medida, por la visión masculina. Como ya hemos visto, parte de una concepción del individuo que la distingue de las teorías éticas anteriores y que la lleva a valorar la dimensión relacional del ser humano sobre la visión individualista del mismo.

Este último punto enlaza, en cierto aspecto, con la segunda crítica al artículo de Dobson y White. En él, se concluye que una empresa *femenina* podría ser más eficiente y moralmente superior, basándose en la conexión que establece entre lo femenino y las virtudes de la cooperación o la confianza. Sin embargo, como hemos visto y como veremos en secciones posteriores, “lo femenino” no se identifica necesariamente con “lo feminista”. Hablar de lo femenino como un conjunto definido y cerrado de cualidades implica mantener los estereotipos de género y seguir considerando el concepto de mujer, tal y como denunciaba de Beauvoir, como una categoría cultural socialmente construida. Lo que reivindica la ética del cuidado es que los valores asociados tradicionalmente a las mujeres resultan una alternativa ética igualmente válida y que, como tal, debe dejar de ser despreciada y salir del ámbito de lo privado en el que ha sido recluida. Ahora bien, que dicha perspectiva sea principalmente femenina no significa que esté restringida a las mujeres. Al contrario, lo que se pretende desde el feminismo es extender este modo de experimentar la moralidad de manera que esté abierto a todos. De este modo, la perspectiva feminista va más allá de lo femenino y la ética feminista se expande más allá de los límites de la ética femenina del cuidado. Aunque volveré sobre este

punto más adelante, conviene señalar aquí, como apunta Derry, que el reto ahora está en la construcción de una empresa feminista, por la que se entenderá aquí una organización que reconozca las demandas del feminismo como demandas éticas o de justicia, que tome una actitud crítica (en ambas direcciones) hacia el género y reconozca el modo en que su construcción ha conducido a la opresión de las mujeres³⁵¹.

d) La definición de la empresa como empresa *que cuida*.

Siguiendo la estela de las propuestas que abogan por llevar la ética del cuidado a la empresa, Brian Burton y Craig Dunn publican, en 1996, un artículo en el que defienden que la ética feminista representada por la ética del cuidado³⁵² proporciona un fundamento para la teoría de los *stakeholders* más adecuado que el aportado por las teorías de la justicia tradicionales. Asumen la definición de la empresa dada por Freeman y Gilbert según la cual ésta es considerada “*un conjunto conectado de relaciones entre stakeholders construida sobre los principios, no de la competición y la justicia, sino de la cooperación y el cuidado*”³⁵³ (Burton y Dunn: 1996, p. 133) y defienden que la teoría de los *stakeholders*, tal y como fue definida por Freeman, ha de ser precisada para tener cabida en dicha re-conceptualización. Tanto en sus primeras conceptualizaciones como en sus desarrollos posteriores, la teoría de los *stakeholders* se refiere a los individuos o grupos que afectan a, o son afectados por, la empresa, así como a las relaciones (contractuales o no) que mantienen con ella. Sin embargo, la cuestión de las relaciones entre los propios individuos o grupos queda desatendida; y ese vacío teórico es, precisamente, el que puede ser completado gracias al enfoque del cuidado. Los *stakeholders* no tienen sólo una relación bidireccional con la organización, sino que ésta se construye como una red en la que las relaciones se dan en diferentes sentidos. Así, los empleados responden a un vínculo contractual con la empresa, pero también a uno, personal en mayor o menor medida, con otros empleados, con los clientes, los proveedores, etc. Y es a este tipo de relaciones al que hace referencia, en primer lugar, la ética del cuidado.

La idea de que el fundamento de la teoría de los *stakeholders* es la ética del cuidado lleva a estos autores a reflexionar sobre la aplicación del cuidado como valor en las

³⁵¹ En su artículo de 1996, Derry apunta a tres posibles objetivos para la construcción de una empresa “feminista”: en primer lugar, el reconocimiento de las formas en las que las mujeres han sido constreñidas por las organizaciones y de los límites que les han sido impuestos dentro de ellas. En segundo lugar, el establecimiento de nuevos estándares de comportamiento y cambio social. Y, por último, el reconocimiento y la valoración de la pluralidad de las mujeres (y no sólo de aquellas que responden al modelo del cuidado).

³⁵² Estos autores toman en cuenta, no sólo la propuesta de Gilligan, sino también el desarrollo de la ética del cuidado que llevó a cabo Noddigs.

³⁵³ En el original: ‘*a connected set of relationships among stakeholders built on principles not of competition and justice but cooperation and caring*’. La traducción es mía.

organizaciones. Hablar de una empresa “que cuida” (*caring organization*) plantea, en primer lugar, la cuestión de cómo concebir la empresa misma, es decir, de si es de la organización como tal de quien podemos esperar ese cuidado o si, en sentido estricto, sólo lo recibimos de sus miembros³⁵⁴. Si defendemos lo primero, la definición de la empresa como “red de relaciones” debería ampliarse para incluir la consideración de la misma como entidad. Burton y Dunn abogan por la tesis, defendida por Patricia Werhane (cfr. Burton y Dunn: 1996, p. 139), de que, al decir que las acciones de una empresa responden al valor del cuidado, a lo que nos referimos es a que, en ella, los agentes principales cuidan de sus *stakeholders*. De este modo, la *caring organization* lo es sólo en un sentido secundario o derivado. Sin embargo, Wicks (1996), en un artículo en respuesta a éste, apunta a la consideración de la empresa como entidad en sí misma, alegando que es la concepción de la empresa como entidad (moral) y/o agente, más allá de la entidad y/o la agencia de sus miembros, lo que permite atribuirle responsabilidades, obligaciones y derechos. La cuestión para Wicks es, en este punto, cómo entender ese concepto de entidad. Dicha reflexión concluye en una definición de empresa que recoge dos de las ideas centrales de este trabajo:

*“La empresa, en sí misma, está constituida tanto como una entidad – representada por el conjunto de acuerdos formales e informales entre los stakeholders clave que evolucionan con el tiempo – como por la red de relaciones en las que está implicada”*³⁵⁵ (Wicks: 1996, p. 528)

Es en este sentido en el que puede afirmarse que la empresa, aunque descrita primariamente mediante el acuerdo mutuamente beneficioso, es también definida por la red de relaciones que la constituye como tal. El objetivo de Wicks de mantener la orientación al cuidado en su definición de la empresa le lleva a considerar las relaciones entre los *stakeholders* como núcleo de la misma. Sea lo que sea lo que compone la entidad de la empresa, afirma, ha de estar estrechamente conectado con los *stakeholders* que la forman y con los acuerdos fijados por ellos para orientar su interacción. El elemento que puede ser aislado de tales relaciones – pero que está fundado en, y conectado a, ellas – es el conjunto de

³⁵⁴ Esta cuestión enlaza con el debate, al que me refería el primer capítulo, sobre la concepción de la empresa como agente o persona moral en sentido estricto frente a la consideración como conglomerado de agentes individuales. Mientras que autores como Peter French o Kenneth Goodpaster y John Matthews defienden que las empresas son agentes morales en sentido literal, otros como Nani Ranken o Thomas Donaldson niegan que esta adscripción pueda ir más allá del sentido metafórico (ver Boylan: 2001).

³⁵⁵ En el original: ‘*The corporation is constituted by both itself as an entity – represented by the set of formal and informal agreements among key stakeholders that evolve over time – and the network of relationships in which it is involved*’. La traducción es mía.

acuerdos que constituyen y guían la empresa. Acuerdos formales o informales, más estables o menos, que evolucionan con el tiempo y que le otorgan significado y representan a la entidad de la empresa como algo distinguible de las relaciones particulares y de los *stakeholders* individuales. Más allá de la identidad concreta de dichos *stakeholders* y de los acuerdos específicos estipulados por ellos, existen una serie de acuerdos (como los códigos de ética, los contratos formales e informales, la declaración de la misión, etc.) que guían la interacción entre los *stakeholders* y definen a la empresa como tal. Este elemento es, para Wicks, el que constituye la *entidad* de la misma, tal y como se expresa en la definición recogida arriba.

En el presente trabajo, he tratado de defender que las organizaciones constituyen o son, en sí mismas, agentes que pueden ser diferenciados de sus miembros particulares. Como afirma Wicks, esto es lo que permite atribuirles responsabilidad y obligaciones (morales) más allá de las que pueden ser atribuidas a sus miembros particulares³⁵⁶. La idea de que tal *entidad* tenga la capacidad para cuidar en el sentido en el que lo entiende la ética del cuidado debe ser, sin embargo, discutida aquí con mayor detenimiento. Siguiendo a Held, cuidar es, a la vez, un valor y una práctica³⁵⁷. De este modo, al decir de una empresa que es una empresa “que cuida”, lo que estamos diciendo es que se rige por el valor del cuidado (o, en términos de Wicks, que los acuerdos que forman su núcleo responden a dicho valor) y/o que, en ella, sus miembros llevan a cabo acciones o prácticas mediante las cuales cuidan a otros. Esto significa que una empresa que responde sólo al segundo de estos sentidos (secundario o derivado) no sería una *caring organization* en sentido estricto. Como afirma Liedtka, para que una organización *cuide* en el sentido “feminista” del término, es necesario que tal cuidado cumpla una serie de condiciones y que éstas se encuentren, no sólo en sus miembros, sino también (y necesariamente) en los objetivos, estrategias y valores que la definen. El cuidado de la ética desarrollada a partir del trabajo de Gilligan no es un mero ‘*problem-solving*’, es decir, no se limita a ofrecer soluciones a las necesidades sin diálogo ni atención a la particularidad, sino que se centra plenamente en la persona y es visto, además, como un fin en sí mismo (Liedtka: 1996). Aplicar el cuidado a una organización implica, por lo tanto, incluirlo como valor

³⁵⁶ En este contexto, es necesario un concepto de responsabilidad diferente del concepto clásico referido al individuo. Siguiendo la distinción hecha por Larry May entre responsabilidad compartida y responsabilidad colectiva, la de la empresa como entidad sería una responsabilidad del segundo tipo, en la que un grupo de personas son responsables de un determinado estado de cosas sin que pueda decirse que alguno de sus miembros individuales sea completamente responsable de ello (May: 1993).

³⁵⁷ Como práctica, el cuidado es la acción mediante la cual un individuo, al observar que ciertas necesidades fundamentales de otro están desatendidas, lleva a cabo la tarea de satisfacerlas. Es un trabajo relacional, que implica la existencia de alguien que realiza la acción de cuidar y de alguien que la recibe. Como valor, refiere al estándar normativo mediante el cual tales tareas son evaluadas. En este sentido, el cuidado puede comprenderse de modo análogo a la justicia. Ésta, como práctica, responde a acciones concretas (como las legales, penales o judiciales). Sin embargo, es entendida también como valor, es decir, como estándar normativo mediante el cual son evaluadas tales acciones. (Held: 2006)

fundamental de la misma y traducirlo en acciones concretas que reflejen atención a las necesidades particulares y las demandas legítimas de los *stakeholders* concretos.

En este punto, no obstante, surge la pregunta por los límites del cuidado, es decir, la cuestión de hasta dónde ha de llegar la organización en su objetivo de cuidar de sus *stakeholders*. La respuesta de Liedtka resulta vaga, pues se limita a ofrecer un criterio general según el cual el límite depende, en el nivel individual, de las capacidades de cada uno y, en la organización, de la posibilidad de dar respuesta a aquellas necesidades que cada una puede satisfacer mejor sin ir en contra de las propias (Liedtka: 1996, p. 196). Burton y Dunn, sin embargo, van más lejos. Llegan a establecer una regla o principio que funciona como regla de decisión moral y que determina dónde está el límite. Adoptar tal principio en las decisiones empresariales convertiría a la empresa, según estos autores, en una '*caring organization*'. El objetivo último de su propuesta es desarrollar una teoría de los *stakeholders*, basada en la idea del cuidado, que parte de la importancia que tienen las relaciones interpersonales para ambas teorías. La visión del cuidado aporta, sin embargo, un elemento importante a la teoría de los *stakeholders* que no es visto desde otras perspectivas, a saber, la matización de que lo que cuenta no son los intereses de los empleados, proveedores u otros grupos en abstracto, sino los de este empleado, proveedor o individuo particular y concreto. Junto a ello, la perspectiva del cuidado puede aportar, siguiendo a estos autores, un criterio de decisión en los casos de conflicto de intereses, casos ante los que debe responder toda teoría de los *stakeholders* y para los que, sin embargo, no siempre ofrece una respuesta. La primera de estas reglas mencionadas por Burton y Dunn está tomada del trabajo de Wicks, Gilbert y Freeman. Estos autores hacen referencia a la "regla de consenso", que estipula que el primer paso es buscar soluciones en las que todas las partes ganen y, cuando estas sean difíciles de encontrar, buscar la comunicación para entender la posición de los otros y encontrar el "segundo mejor resultado" (Wicks et al.: 1994, p. 142). Dicha regla puede resultar poco eficiente, pues lograr el consenso puede requerir mucho tiempo y, además, puede verse socavado fácilmente. Por eso, Burton y Dunn apuntan la necesidad de establecer un principio más completo y eficaz. En un primer momento, la regla estipulada por ellos afirma que aquellos *stakeholders* con quienes se tiene una relación cercana han de recibir un trato privilegiado (Burton y Dunn: 1996, p. 142-143). Sin embargo, el cumplimiento de la misma puede resultar moralmente cuestionable en algunos casos³⁵⁸. Por ello, defienden un principio que refina el anterior y consideran que son

³⁵⁸ Privilegiar a los *stakeholders* más próximos puede suponer un perjuicio para los que se encuentran más alejados o para aquellos con quien se tiene una relación menos estable. Así, Burton y Dunn citan el ejemplo de una empresa afincada en Estados Unidos que, con el propósito de evitar daños en su comunidad y ante las estrictas leyes de seguridad laboral locales, envía a Taiwán las pilas y baterías para su reciclaje. En tanto que las regulaciones en dicho país son menos exigentes, su acción

los grupos menos favorecidos los que han de recibir una mayor atención (lo que supone complementar la idea del cuidado atendiendo al principio de la diferencia de Rawls). Dicho principio es formulado como sigue: “Atender lo suficiente a los *stakeholders* menos favorecidos de modo que no sean dañados y, en tanto que no lo sean, privilegiar a aquellos *stakeholders* con quienes se tienen una relación estrecha”³⁵⁹ (Burton y Dunn: 1996, p. 143-144). Con él se reconoce que el cuidado tiene límites, en la medida en que no es posible evitar todo daño; por lo que, de lo que se trata, es de reducir éste tanto como sea posible. Una vez cumplido tal objetivo, los *stakeholders* menos favorecidos y con quienes se tiene una relación más próxima son quienes han de recibir una mayor atención. Esto implica atender, no sólo a aquellos con más poder o con más peso en la decisión, sino también a los *stakeholders* más vulnerables a las acciones de las empresas³⁶⁰. Las empresas (i) no deberían dañar a los individuos más vulnerables para favorecer sus relaciones cercanas y (ii) deberían favorecer sus relaciones cercanas por encima de otras cuando hacerlo no supone dañar a los menos favorecidos (Engster: 2011, p. 96). La influencia de la propuesta de Rawls es, en este caso, evidente.

Burton y Dunn llevan a sus últimas consecuencias las reflexiones anteriores (como las de Freeman, Gilbert y Wicks) sobre el papel de la ética del cuidado en la ética empresarial. La defensa de la reinterpretación de los viejos conceptos a la luz de las consideraciones del feminismo y de las ventajas de la empresa que acoge la idea del cuidado, les lleva a afirmar que la ética del cuidado debe ser el fundamento de la teoría de los *stakeholders* y la base de las decisiones morales en la empresa. La teoría de los *stakeholders*, afirman, no puede ser aplicada fácilmente en todas las decisiones empresariales, en la medida en que no ofrece una regla clara a la que atenerse en situaciones problemáticas como los conflictos de intereses, las demandas opuestas o las dudas sobre la legitimidad de las acciones empresariales. La ética del cuidado representa, en este sentido, el elemento último para la decisión moral, la guía que permite resolver los dilemas surgidos. Esta afirmación, sin embargo, tal vez suponga llevar

(en principio correcta), se convierte en censurable por el riesgo que supone para los trabajadores de aquel país. Se plantea, además, la cuestión de si tal caso no vulnera, de hecho, el mismo principio de proximidad. A pesar de que los trabajadores taiwaneses no se encuentren próximos en el espacio, la relación contractual con ellos los acerca en algún sentido significativo.

³⁵⁹ En el original: ‘*Care enough for the least advantaged stakeholders that they not be harmed; insofar as they are not harmed, privilege those stakeholders with whom you have a close relationship*’. La traducción es mía.

³⁶⁰ El principal problema de un principio como este radica en que no hace ninguna referencia a la eficiencia, cuestión ineludible en el marco de la ética empresarial. Uno de los retos de esta disciplina está, precisamente, en hallar el modo de construir un fundamento ético firme que resista el test de la eficiencia. Olvidar cuál es el objetivo primordial de las empresas es un error grave y es preciso afrontar los casos en los que la respuesta ética conduce a la ineficiencia o la inviabilidad de la organización misma. En este sentido, el recurso a un enfoque rawlsiano podría llevar a unos principios de ética empresarial similares a los postulados por Burton y Dunn, pero en los que la eficiencia tendría mayor cabida.

demasiado lejos el papel del cuidado en la ética empresarial. Sin obviar el hecho de que su inclusión en este contexto supone un avance importante, considerarla base suficiente por sí misma, resulta problemático. En qué medida es esto así es lo que pretendo discutir en las siguientes secciones. La propuesta de Burton y Dunn presenta una serie de debilidades que han de ser superadas. En primer lugar, no deja claro por qué debería aceptarse la perspectiva del cuidado como criterio último de comportamiento dentro de la empresa. De la afirmación de que tal actitud es universalmente accesible para todo individuo (afirmación que asumen a partir del trabajo de Noddings) no se sigue que éste haya de ser el valor fundamental. Además, los conceptos de *stakeholders* “*menos favorecidos*” y de *relaciones cercanas* han de ser precisadas si su principio de decisión quiere ser aplicable. Por último, el uso del criterio de la proximidad como criterio último para la toma de decisiones no parece adecuado siempre. Cuidar al que está cerca es, sin duda, importante. Pero tomarlo como criterio fundamental puede, por un lado, derivar en una justificación del *amiguismo* y, por otro, impedir el surgimiento de nuevas relaciones más beneficiosas o enriquecedoras (Engster: 2011). Considero que el cuidado es un valor que, junto a otros, forma parte de una concepción completa de la justicia y que, al contrario de lo que ha ocurrido hasta hoy, merece ser considerado. Esto significa que no debería tomarse como un valor meramente implícito o sobreentendido en la justicia, sino que ha de ser considerado por sí mismo para poder profundizar en él y en lo que aporta expresamente. Sin embargo, tomarlo como fundamento único es, como veremos, un objetivo difícil de mantener.

e) Daniel Engster: una teoría de los *stakeholders* basada en el cuidado.

Recientemente, Daniel Engster ha desarrollado una teoría de los *stakeholders* basada en el cuidado que pretende superar, precisamente, las debilidades mencionadas. La justificación del cuidado en la empresa reside, para esta autor, en la propia definición de la actividad empresarial. Siguiendo la definición de MacIntyre, dicha actividad puede ser considerada una *práctica social* (MacIntyre: 1987), en tanto que supone una actividad coordinada y cooperativa, realizada por individuos particulares pero establecida socialmente, y cuyo objetivo es proporcionar a la sociedad los bienes que le son inherentes. Uno de esos bienes que definen a la actividad de las empresas es, en palabras de Engster, el de proporcionar soporte a la vida humana (Engster: 2011, p. 100). Su objetivo último es producir y distribuir los bienes necesarios para nuestra supervivencia y para el funcionamiento de la sociedad (y, debería ser añadido, hacerlo de manera eficiente). El cuidado es, en este contexto, la actividad que tiene lugar cuando tales bienes son puestos al servicio de tal objetivo. En este punto, es importante tener presente la distinción entre el cuidado y la cooperación. Mientras que las

diferentes concepciones de la empresa coinciden en la idea del beneficio mutuo (implícito en la cooperación), son pocas las que atienden al valor del cuidado. Cuidar significa atender a las necesidades del otro, no por lo que se espera obtener de ello, sino por el hecho mismo de atenderlas y por lo que le aporta al otro (la reciprocidad sería, en este sentido, otro elemento de distinción). Esto es lo que añade una definición como la de Engster: el hecho de que la actividad empresarial, en su desarrollo y en el logro de sus fines, está mediada (también) por el cuidado (Engster, D.: 2011, p. 100). La corrección (o incorrección) de una determinada práctica empresarial dependerá de su capacidad para ayudar (o impedir) al ser humano a cuidar de sí mismo y de los otros. Esta relación entre el trabajo productivo y el cuidado, afirma, ofrece una razón por la que éste debería considerarse un criterio último de comportamiento en la empresa – respondiendo, con ello, a la primera crítica a Burton y Dunn. Cuando una práctica empresarial es contraria al cuidado, socava su propia justificación moral y social interna (Engster: 2011, p. 101). Este supuesto básico permite, en segundo lugar, evitar la problemática referencia a los *stakeholders más cercanos* o a los *menos favorecidos* – dando respuesta a la segunda de las críticas mencionadas arriba. Uno de los aspectos centrales de toda teoría de los *stakeholders* reside, como vimos, en la identificación de los mismos, es decir, en ofrecer una definición de quién cuenta como tal. Una teoría de los *stakeholders* basada en el cuidado permite definirlos como “*cualquier grupo o individuo cuya capacidad para cuidar de sí mismo o de los otros depende directamente de las acciones o decisiones de la empresa*”³⁶¹ (Engster: 2011, p. 101). Atendiendo a esta definición, los dos grupos que habrían de recibir una atención especial o principal serían los accionistas y los empleados, en tanto que ambos dependen directamente de la empresa y ésta de ellos (además de tener una serie de responsabilidades, tanto implícitas como explícitas, hacia ellos). Junto a estos dos grupos, la definición de *stakeholder* dada advierte de que existen responsabilidades hacia otros grupos que, aunque limitadas, son también importantes³⁶². Pero pone en duda, por otro lado, la responsabilidad de la empresa hacia grupos que, desde otras perspectivas, son considerados *stakeholders*³⁶³. Por último, este enfoque convierte en innecesario el recurso a la idea de los *stakeholders menos favorecidos* al ofrecer una serie de directrices sobre cómo abordar los conflictos entre los diferentes grupos de interés. Dicha cuestión está estrechamente vinculada al problema del

³⁶¹ En el original: ‘*any groups or individuals whose ability to care for themselves or others is directly dependent upon a firm’s actions or decisions*’. La traducción es mía.

³⁶² Así, los clientes son considerados *stakeholders* en la medida en que su cuidado implica que los productos y servicios ofrecidos sean de calidad y la información sobre los mismos sea fiable. Del mismo modo, el bienestar de la comunidad depende de que la actividad sea respetuosa y, en este sentido, forma parte también de sus *stakeholders* (Engster: 2011)

³⁶³ En concreto, ni los proveedores ni la competencia serían considerados *stakeholders*, pues no existe entre ellos y la empresa una relación directa de dependencia (Engster: 2011, p. 101-104).

límite del cuidado y de cómo distribuirlo para evitar, tanto que se convierta en una propuesta que exija demasiado, como que no vaya más allá de ser una llamada general a que todos cuidemos de todos. El cuidado no puede convertirse en un ideal de imposible realización (exigiendo el sacrificio de uno mismo por los otros) ni adquirir un significado tan amplio que carezca de aplicabilidad (Solomon: 1998). Cuidar significa, en este sentido, considerar como propios los intereses de los otros (conectando, así, con la teoría de los *stakeholders*).

Basándose en las propuestas más recientes de la ética del cuidado, Engster ofrece una guía para la distribución de los recursos – y, con ello, del cuidado – basada en tres principios: el principio de *proximidad*, que exige cuidar de nosotros mismos y de quienes están cerca (Engster: 2007); el principio *relacional*, que justifica nuestra atención hacia aquellos con quienes tenemos una relación personal cercana (especialmente, hacia aquellos cuya supervivencia y desarrollo dependen de nosotros); y el principio de *urgencia*, que prioriza las necesidades más urgentes frente a las que lo son menos (Engster: 2011, p. 98-99). De ello se sigue que la empresa está justificada a cuidar, en primer lugar, de sí misma, es decir, a decidir y actuar tratando de protegerse y de garantizar su éxito y su continuidad (pues, si la empresa fracasa, los accionistas perderán su inversión, los empleados se quedarán sin trabajo, la comunidad local verá desaparecer una fuente de empleo, etc.). Ahora bien, hecho esto, la empresa ha de cuidar de sus principales *stakeholders* – dándoles especial atención a accionistas y empleados, pero atendiendo también las demandas de los clientes y la comunidad local (en base a lo expuesto por el principio de proximidad). Ante un conflicto de intereses entre ellos, el recurso a la ética del cuidado advierte de que el foco debe ponerse, tal y como indica el tercer principio, en aquellos *stakeholders* cuyas demandas sean más urgentes. Así, una acción empresarial llevada a cabo para garantizar su supervivencia, pero que suponga un daño grave para determinados *stakeholders*, dejará de estar justificada. En tanto que uno de los objetivos de las empresas es contribuir a la supervivencia, la salud y el desarrollo de sus *stakeholders*, cualquier acción que contradiga tal fin quedará fuera de la justificación moral.

Una teoría de los *stakeholders* basada en el cuidado ofrece, según hemos visto, ciertas ventajas frente a las teorías tradicionales. Como se discutirá en las próximas secciones, el recurso a la ética del cuidado es una herramienta útil para la construcción de una teoría más acorde con la visión actual de la empresa y para definir la relación de ésta con sus *stakeholders*. Sin embargo, presenta también una serie de debilidades que aparecen, especialmente, cuando ésta es considerada el fundamento último y único de la teoría de la empresa.

3.2. Aportaciones de la ética del cuidado a la ética empresarial.

Antes de mostrar las debilidades de la ética del cuidado como fundamento para la ética empresarial, conviene recoger las contribuciones que ésta puede hacer en este campo. Aunque algunas de las aportaciones clave ya han sido mencionadas en la sección anterior, el objetivo en este apartado es ofrecer un resumen de las mismas, así como apuntar otras ideas valiosas no apuntadas hasta ahora. Éstas pueden recogerse en cuatro puntos (referidos a ámbitos distintos y pertenecientes a niveles de discurso también distintos): el acento en las relaciones, la atención al contexto y a la particularidad, el uso de un nuevo lenguaje y la contribución a la teoría *stakeholders*.

a) Atención a las relaciones frente al individualismo radical.

El feminismo denuncia que la ética denominada “tradicional” se funda en la contraposición del yo frente al otro, del individuo frente a la comunidad. La ética del cuidado, sin embargo, transforma esta visión en una cuestión de relaciones del yo con el otro, del individuo con la comunidad. Pone el énfasis en las relaciones más que en el yo independiente, individual y atómico (Machold et al.: 2007, p. 670). La concepción de lo individual como contrapuesto a lo comunitario es sustituida por la consideración de que ambas dimensiones están ligadas de manera inextricable. El individuo es, primeramente, parte de la comunidad en la que está inserto, no puede ser definido ni comprendido sin atender a su conexión con los demás. Este acento en las relaciones – frente a la visión puramente individualista del ser humano – es más acorde con el nuevo concepto de empresa, que no puede ser comprendida como una entidad aislada de su entorno y sin más vinculación con sus miembros que la puramente formal o contractual. En ella, los individuos están necesariamente conectados y, sin una relación de cooperación entre ellos, la consecución de sus objetivos sería inviable. Las diferentes definiciones de empresa dadas por los distintos teóricos coinciden, en este sentido, en la concepción de la misma como “red de relaciones”³⁶⁴, por lo que una propuesta que pone el acento en las relaciones es, al menos en principio, más adecuada que una que parta de una concepción del ser humano primeramente individualista³⁶⁵.

Ahora bien, como señala Derry, aunque los individuos dependen en las empresas de sus relaciones con otros, éstas suelen ser extremadamente jerárquicas y la existencia de las

³⁶⁴ Ver: Freeman: 1984; 1994; Post et al.: 2002; White: 1991; Wicks et al.: 1994; Wicks: 1996.

³⁶⁵ En esta línea, Silke Machold, Pervaiz Ahmed y Stuart Farquhar construyen un modelo de gobierno corporativo al que denominan “feminista” y que se basa en el reconocimiento de las redes de relaciones que existen dentro de, y en torno a, la empresa y la diferente naturaleza de las mismas (ver Machold et al.: 2008).

mismas no los convierte en individuos que razonen desde la perspectiva del “yo conectado” (Derry: 1996, p. 104). Lo que la ética del cuidado permite es reflexionar sobre que del hecho de que las estructuras sean jerárquicas no se sigue que deban serlo (no, al menos, en la forma en que lo son). No se trata de que no haya de existir ningún tipo de jerarquía, sino de que ésta sea concebida de otro modo. Como señalaban Wicks, Gilbert y Freeman en su artículo conjunto, es preciso pasar a una configuración de la empresa en la que las relaciones de jerarquía estricta den paso a una división del trabajo al servicio de la humanización del mismo y que contribuya al desarrollo del individuo³⁶⁶.

El individualismo (liberal) como doctrina filosófica, en su acepción más radical, puede ser ejemplificado por la consideración lockeana de los seres humanos como libres, iguales e independientes por naturaleza. Suele atribuirse a esta teoría la idea de que los derechos de los individuos son prioritarios sobre los de la sociedad y que el fin último de éstos es la protección de la libertad individual y la igualdad. La justicia es, desde esta perspectiva, el valor fundamental o, en palabras de Rawls, la “primera virtud” de las instituciones sociales y políticas (Rawls: 1993). Dicha doctrina, sin embargo, ha sido criticada desde diferentes frentes, alegando en primer lugar que ofrece una descripción equivocada de la naturaleza humana y de las relaciones sociales. En el extremo opuesto a esta doctrina estaría un holismo como el de Francis H. Bradley, que considera que la identidad de una persona está tan profundamente marcada por su herencia socio-cultural que es un error pensar que alguien pueda ser un individuo en sentido estricto (Bradley: 1988). Ahora bien, rechazar el individualismo no significa aceptar una concepción *holista* del ser humano, sino que existen una serie de propuestas que se encuentran en el espacio definido entre ambas. Entre dichas propuestas se encontraría el pensamiento feminista, que ha abierto uno de los debates más fructíferos sobre los límites del individualismo y sobre la corrección de los supuestos en los que se apoya (Wolff: 2001, p. 218-9). Si atendemos a lo expuesto hasta ahora, vemos cómo la ética del cuidado parte ya de unos supuestos contrarios a dicha doctrina en muchos aspectos. El individuo no puede ser concebido como independiente por naturaleza, sino que su dependencia respecto a otros es ya evidente desde su nacimiento y continúa a largo de su vida. Además, esta propuesta advierte sobre la importancia de atender a la diferencia entre los individuos, en tanto que el desprecio de ésta es lo que ha llevado a la subordinación de unos respecto a otros. Y, por último, su postura en torno a la justicia está marcada por el rechazo de la misma como valor ético fundamental.

³⁶⁶ Como vimos, incluso en un planteamiento de la ética empresarial tan formal como el de Sacconi, la estructura jerárquica no aparece en un primer momento, sino sólo una vez concretado el primer contrato social en una posición igualitaria entre los individuos.

La empresa es, sin duda, un contexto en el que se plasma la condición social del ser humano. Y lo que hace la ética del cuidado es reconocer, como punto de partida, la importancia y la necesidad de concebir al individuo como conectado al otro. En este sentido, la teoría de los *stakeholders* y la ética del cuidado comparten una similitud básica que no se da entre otras propuestas. Del mismo modo que las diferentes teorías de los *stakeholders* se articulan en términos de una red de relaciones, la ética del cuidado pone el acento, en primer lugar, en las relaciones que dan lugar a la obligación moral (Palmer y Stoll: 2011, p. 115). Partir de una concepción *relacional* del ser humano en la construcción de una teoría de los *stakeholders*, da una respuesta a la cuestión sobre la responsabilidad de la empresa hacia sus grupos de interés. La atención a las demandas de los *stakeholders* no es ya una obligación que precise una justificación adicional, sino que se sigue de esa naturaleza relacional. Si concebimos al ser humano como agente preocupado por la configuración y el mantenimiento de las relaciones con aquellos que le rodean, entonces la atención a los *stakeholders* será un punto de partida en la reflexión sobre la empresa más que una meta a la que llegar. El énfasis en las relaciones y en la empatía – propio de la ética del cuidado – sobre el recurso a principios y reglas universales o generalizables, tiene la ventaja de reflejar el modo en el que las personas se comportan, de hecho, en las situaciones de carácter moral.

b) Atención al contexto y a la particularidad frente a la objetividad y la universalidad.

En segundo lugar, la ética del cuidado pone en cuestión los supuestos epistemológicos de la ética tradicional. Frente al conocimiento racional abstracto, basado en principios universales y juicios imparciales, defiende una mayor atención a lo particular y al contexto en el que surgen los problemas morales³⁶⁷. Cabe señalar aquí un punto de conexión entre la ISCT de Donaldson y Dunfee y este aspecto de la ética del cuidado. Estos autores se refieren a la “mirada desde ningún sitio” (*view from nowhere*) característica de la ética tradicional como un problema para la ética empresarial. Dicha perspectiva, afirman, no debe ser abandonada, pero sí complementada, pues pretender adoptar una perspectiva exclusivamente universal, imparcial y desapasionada conduce a la imprecisión y a la inaplicabilidad. Por lo tanto – y como se defiende desde la ética del cuidado – de lo que se trata no es de eliminar cualquier referencia a principios generales o reglas³⁶⁸, sino de mostrar que éstos solos no son suficientes y que es necesario recurrir a elementos, en cierto modo, más subjetivos o contextuales. El mundo de los negocios, afirman, es inevitablemente artificial, un producto del diseño humano

³⁶⁷ En este punto, la ética del cuidado es próxima a la aristotélica. Sin embargo, como ya vimos, es un error identificar la una con la otra.

³⁶⁸ De hecho, podría decirse que la afirmación de que existe en nosotros una tendencia natural al cuidado puede considerarse un principio general aceptado por la ética del cuidado.

que depende de convenciones y acuerdos basados en reglas y estructuras que pueden variar enormemente de una cultura a otra, de una empresa a otra y de una industria a otra (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 12-16). Siendo así, la tarea de hallar principios aplicables en cualquier empresa, industria o cultura se convierte en irrealizable. Donaldson y Dunfee se apoyan, además, en los estudios de la psicología moral para explicar lo que llaman el “espacio libre moral” (*moral free space*), espacio en el que los miembros de las comunidades económicas locales generan sus normas éticas. En él, los individuos recurren más a las convenciones locales y a las normas profesionales que a análisis formales basados en teorías éticas tradicionales abstractas (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 150-153). Ambos elementos conectan, de manera evidente, con la propuesta de la ética del cuidado.

Si el individuo no es un ser aislado de los demás, tampoco puede ser separado de su contexto. La ética del cuidado aporta un modo alternativo de superar el problema que surge al tratar de establecer principios y reglas de decisión universales que impiden atender a la cultura y los valores específicos de cada individuo o comunidad. Las empresas se enfrentan cada día a problemas que requieren soluciones que atiendan a la especificidad de su situación y que no son siempre transferibles de una a otra³⁶⁹. El recurso al análisis de la situación particular, como punto de partida, hace más fácil encontrar posibles respuestas a los diferentes problemas, pues aísla los datos relevantes en cada caso y los aborda desde la concreción del contexto. Este punto representa, sin duda, una ventaja respecto al enfoque tradicional basado en los derechos. No resulta difícil pensar casos en los que, por ejemplo, la simple referencia al respeto a los derechos del trabajador son insuficientes para atender correctamente (desde un punto de vista moral) a las necesidades de un empleado particular (¿qué ocurre si tiene cargas familiares especiales o si su situación personal es especialmente delicada?). Las circunstancias concretas pueden hacer necesaria una mayor precisión de análisis. En tales casos, el recurso a principios generales resulta insuficiente. La atención al nivel local es apropiada y necesaria (aunque, como veremos, no es suficiente) y la ética del cuidado permite dar cuenta de ello.

³⁶⁹ En Post et al. (2002) se analizan los casos de Cummins, Motorola y Shell, tres grandes empresas cuyos errores estratégicos y operativos cometidos en las pasadas décadas tuvieron importantes efectos en su reputación y en sus resultados económicos. Como se muestra aquí, cada una precisó de una respuesta diferente para superar esta situación: mientras que Cummins tuvo que centrarse en la mejora de sus recursos técnicos y financieros, Motorola se centró en la mejora de su política y la búsqueda del restablecimiento de la confianza de los clientes. Por su parte, Shell necesitó re-examinar sus relaciones con los *stakeholders* y establecer nuevas políticas y prácticas globales que, en último término, transformaron radicalmente la organización.

c) Un nuevo lenguaje para la empresa

Ya en otro nivel de discurso, advertimos que la ética del cuidado aporta un elemento valioso a la propia reflexión sobre las empresas. El lenguaje objetivo, racional y científico que impregna a las teorías éticas tradicionales es también el que usan muchas de las propuestas de ética empresarial³⁷⁰. La ética del cuidado, sin embargo, nos remite a un universo conceptual distinto a éste y que otorga una perspectiva enriquecedora para este ámbito. El lenguaje y los conceptos que definen al mercado son vistos a menudo como el modelo según el cual, no sólo la vida económica, sino todo tipo de actividad humana debería ser diseñada y descrita. Los objetivos de eficiencia y productividad son aplicados tanto a las empresas como a instituciones públicas o sociales. Y cada vez son más los bienes que son considerados *mercancías*, es decir, productos sobre los cuales pueden ser aplicadas las normas del mercado³⁷¹. Frente a esto, las propuestas feministas defienden que este tipo de lenguaje sólo ha de ser empleado en aquellos contextos que le son propios. Los mercados reales no son los mercados ideales de los que habla la Escuela de Chicago, en los que todo tiene un precio y los intercambios se llevan a cabo anónimamente sobre la base de un autointerés racional. Los mercados incluyen intercambios entre agentes e intercambios que incluyen valores diferentes a los puramente económicos. Sin embargo, desde la perspectiva de los economistas neoclásicos, los valores que no pueden reducirse a valores del mercado son fallos del mismo y las relaciones sociales, la confianza y el cuidado son invisibles (Held: 2006, p. 112). El feminismo advierte sobre los límites que tiene y debe tener éste al ser aplicado a otros contextos.

Ciertamente, las teorías éticas tradicionales han sido empleadas como fundamento desde el cual establecer los límites y las fronteras del mercado y de su lógica. Así, la referencia al respeto de la dignidad de las personas y de sus derechos propia de un enfoque kantiano permite mostrar que el mercado fracasa al no asegurar que todas las personas tengan acceso a los recursos que necesitan para (sobre)vivir³⁷². Por su parte, desde el utilitarismo podría argumentarse que éste no garantiza ni promueve, de hecho, el bienestar social general. Sin embargo, la ética del cuidado, junto con una comprensión de los valores entrelazados en ella – valores como la sensibilidad, la empatía, la capacidad de respuesta y la asunción de responsabilidades – podría ofrecer un juicio más acertado sobre dónde deberían situarse los

³⁷⁰ Estoy pensando aquí en una propuesta como de Sacconi, quien, como vimos, busca otorgarle un fundamento contractual a la responsabilidad social de la empresa a través del lenguaje de la lógica y la teoría de juegos. De hecho, las propuestas analizadas en el capítulo anterior, se caracterizan por usar este tipo de lenguaje.

³⁷¹ Para una discusión sobre la definición y la extensión del concepto de mercancía así entendido, ver Anderson: 1990.

³⁷² Para profundizar en esta cuestión ver Evan y Freeman: 1988.

límites del mercado. Desde esta perspectiva, la protección de las relaciones personales es fundamental y, por lo tanto, las acciones de los mercados que las socavan han de ser excluidas (Held: 2006, p. 119). Del mismo modo que hay ámbitos y prácticas (como la educación, la cultura o la protección medioambiental) en los que las normas del mercado no deberían prevalecer, hay otros (como el organizacional) en el que éstas no deberían ser las únicas, en tanto que son incapaces de expresar y promover todos los valores que definen la propia práctica. Esto implica, entre otras cuestiones, que el lenguaje y los conceptos empleados para describirla no pueden ser únicamente los económicos. Y la ética del cuidado aporta herramientas útiles para abordar esa otra dimensión de la empresa para la que el lenguaje de la competitividad, de lo puramente objetivo y de la racionalidad instrumental no es apropiado. Las organizaciones, como red de relaciones entre *stakeholders* concretos y con intereses específicos, precisan de un sistema eficiente de comunicación y de una atención a la dimensión más subjetiva de la misma para sobrevivir en el largo plazo.

d) Complemento para la teoría (normativa) de los *stakeholders*.

Como hemos visto, la teoría de los *stakeholders* ha experimentado diferentes cambios en su formulación desde su primera definición académica – cuando Freeman publicó, en el año 1984, su artículo *Strategic Management: a Stakeholder Theory*. Como él mismo señala (Wicks et al.: 1994), tras las primeras concepciones meramente descriptivas o claramente instrumentales, dicha teoría ha ido acentuando cada vez más su carácter normativo. Siendo así, las diferentes teorías de los *stakeholders* actuales han sido clasificadas por diferentes autores³⁷³ según su énfasis o su apoyo en los argumentos éticos o en los instrumentales. Las versiones instrumentales se centran en el valor estratégico que tienen las relaciones con los *stakeholders* para los objetivos a largo plazo de la empresa; mientras que las versiones normativas asumen que la empresa tiene una responsabilidad moral hacia sus *stakeholders* y que, por lo tanto, ha de tener en cuenta sus intereses.

El presente trabajo entiende la teoría de los *stakeholders* como una propuesta sobre la gestión ética, lo cual implica aceptar que ésta es tanto una teoría sobre el *management* como una teoría normativa (y que es en dicho elemento normativo donde está el fundamento de la misma). Como tal, la teoría describe a la empresa como una red de individuos y grupos interrelacionados, cuyos intereses diversos están unidos en la organización como un todo. Describir la empresa de este modo supone aceptar que tales intereses deben ser atendidos por la organización y que la gestión tiene que afrontar la tarea de establecer cuáles de esas

³⁷³ Ver Goodpaster: 1993; Garriga y Melé: 2004; Friedman y Miles: 2006.

demandas son legítimas y cuáles no, así como determinar cómo han de ser utilizados los recursos disponibles para satisfacer las primeras según un criterio aceptable. Su componente de gestión consiste, por lo tanto, en su propósito de ofrecer directrices sobre cómo debe ser dirigida la empresa para lograr sus objetivos del mejor modo posible. Su componente normativo o ético, por otro lado, consiste en afirmar (y justificar) que todos los grupos implicados en, o afectados por, la organización merecen la misma atención y que sus intereses son igualmente importantes. Uno y otro están estrechamente vinculados, pero es esa dimensión ética la que delinea el contorno de la teoría.

Ahora bien, dicha dimensión normativa es la que se sitúa en el centro del debate actual sobre la teoría de los *stakeholders*, donde se discute su fundamento y su viabilidad (Palmer y Stoll: 2011, p. 113). En dicho debate, la aportación de la ética del cuidado puede ser muy valiosa, en tanto que sus supuestos de partida hacen explícita la comprensión ética que subyace a toda teoría normativa de los *stakeholders*. Destacados autores en esta materia han centrado su propuesta de ética empresarial, precisamente, en la defensa de la dimensión moral de los *stakeholders*. Ya vimos cómo Evan y Freeman (1988) elaboran una propuesta de teoría de los *stakeholders* basada en la consideración kantiana del ser humano como fin en sí mismo y sujeto de una dignidad inviolable. Desde esta perspectiva, el verdadero fin de la empresa es atender los intereses de sus *stakeholders*, en la medida en que existe un deber fiduciario por parte del *management* de actuar como sus agentes y un derecho de los *stakeholders* a ser tratados como fines y no como medios para un objetivo ajeno a ellos. La clave aquí (es decir, en la concepción de la empresa como organización *stakeholder*) está en responder a por qué los diferentes grupos de interés merecen, por sí mismos, ser tenidos en cuenta, por qué las demandas de grupos diferentes a los accionistas y propietarios están al mismo nivel que las de éstos. Respuestas como la mencionada muestran cómo las teorías éticas tradicionales han sido tomadas como un recurso (externo) desde el cual justificar el carácter normativo de esta propuesta. La ética del cuidado, por su parte, ofrece un argumento que permite hacer esto explícito.

Este enfoque puede convertirse, de este modo, en un complemento para la teoría (normativa) de los *stakeholders* en la medida en que ofrece una concepción de la agencia moral más rica que la ofrecida por las teorías clásicas sobre el agente económico. Desde esta concepción se hace explícito un supuesto básico de la teoría de los *stakeholders*: el deber de tener en cuenta, y responder a, las demandas de los otros agentes. Afirmer que los agentes principales han de identificar, analizar y evaluar los intereses de los diferentes grupos implica asumir que éstos poseen cierta habilidad para reconocer y responder a esas demandas. Y la ética del cuidado permite explicar esa habilidad. El responder a las demandas del otro no es

algo que precise de una justificación adicional o externa, sino que deriva de la propia consideración del ser humano como ser relacional. En tanto que el individuo es definido como “ser conectado” antes que como separado del otro, la ética del cuidado pone el acento en la capacidad de respuesta (moral) como presupuesto básico. Un componente motivacional básico se halla, pues, implícito en el fundamento de la teoría. Dicha condición se traduce en el cuidado y la responsabilidad asumidos hacia quienes forman la red organizacional. Cuidar y ser responsables de ellos lleva necesaria y directamente a atender sus demandas, lo cual explicita el elemento fundamental de la teoría de los *stakeholders*.

El acento en las relaciones característico de la ética del cuidado puede ser visto como un elemento valioso para la motivación de la conducta ética dentro de la organización, en tanto que la referencia (exclusiva) a reglas o principios abstractos rara vez supone una motivación psicológica suficiente para superar otros estados afectivos fuertes (como puede ser el auto-interés) (Palmer y Stoll: 2011, p. 116). Darle peso a los sentimientos y a valores como la empatía o la capacidad de respuesta a las necesidades del otro aporta un factor motivacional a la teoría de los *stakeholders* que permite responder más fácilmente a cuestiones clave como por qué deberían ser cumplidos los acuerdos dentro de la empresa, respetados los códigos de conducta, atendidos los diferentes intereses de los individuos y grupos afectados por la actividad empresarial o fortalecidas las relaciones personales dentro de la misma. La respuesta, desde la ética del cuidado, no estaría en el deber abstracto de cumplir principios éticos universales, sino en la importancia que damos a la preservación de las relaciones, en la tendencia a cuidar de aquel con quien sentimos una conexión afectiva y en la empatía que experimentamos hacia los que nos rodean. En este caso, no es necesario recurrir a un supuesto (problemático) como el de las preferencias conformistas defendido por Sacconi, sino que basta con atender a nuestra naturaleza relacional y acentuar la importancia de mantener una red de relaciones beneficiosa.

La ética del cuidado ofrece, además, un complemento valioso para la construcción de una teoría normativa de los *stakeholders* en otros aspectos: si, como se ha dicho, dos de las cuestiones clave para el desarrollo de dicha teoría son la identificación de los *stakeholder* de una empresa y el análisis de sus demandas, lo cierto es que la propuesta basada en la idea del cuidado es una herramienta útil para abordar ambas. En primer lugar, permite acotar la definición de *stakeholder* en relación a la definición clásica dada por Freeman. Afectar a, o ser afectado por, la empresa no es condición suficiente para ser considerado un *stakeholder* de la misma. Las empresas de la competencia, los medios de comunicación o la administración pública satisfacen tal requisito y, sin embargo, su condición de grupo de interés es

cuestionable. Atendiendo a los supuestos de la ética del cuidado y siguiendo la definición de *stakeholders* dada por Engster (2011), éstos podrían ser definidos como

“cualquier grupo o individuo que, formando parte de la red de relaciones que definen a la empresa como tal, depende directamente de las actuaciones de la misma para cuidar de sí mismos y de quienes les rodean”.

Siendo así, quienes habrían de ser considerados *stakeholders* serían, en primer lugar, los accionistas, propietarios y empleados, en tanto que son ellos quienes forman el núcleo de relaciones de una empresa y los principales dependientes de la misma. En un segundo círculo, estarían los clientes y consumidores, los proveedores y las comunidades locales, cuya relación con la empresa podría definirse como de segundo nivel y cuya dependencia no es tan directa, en tanto que sus recursos no se limitan a ella ni su capacidad de supervivencia pende en primer término de ella. La referencia al cuidado en la ética empresarial no pretende negar las relaciones contractuales de diferente naturaleza que existen en las organizaciones, sino poner de manifiesto que éstas no son las únicas. Permite reconocer, en definitiva, la multiplicidad de (las) relaciones que componen la organización.

En segundo lugar, el recurso a los supuestos elementales de la ética del cuidado permite vislumbrar un criterio necesario para el análisis de las diferentes demandas surgidas en el marco de la empresa. Si la ética tiene que ver – empleando la expresión de Tronto – con el desarrollo de la “actividad del cuidado”, las demandas vinculadas a él u ocasionadas por la falta del mismo han de ser consideradas demandas legítimas. Así, mientras que la petición, por parte de los empleados, de un lugar de trabajo en condiciones seguras y saludables o, por parte de los accionistas, de obtener beneficios de lo invertido, son demandas legítimas (en tanto que éstas son fundamentales para que el cuidado de uno mismo y el desarrollo de las capacidades sean posibles); la diferencia salarial según el género o el lucro mediante prácticas ilegales, no lo son (en tanto que, como mínimo, imposibilitan que los afectados por tales acciones satisfagan ambas capacidades). Y tales supuestos contribuyen, además, a tomar una decisión en caso de conflicto entre los intereses afectados. Por un lado, si el conflicto se da entre un grupo nuclear y uno de segundo orden, la prioridad debería ser otorgada, en principio, al primero de ellos (siempre y cuando éste no viole el criterio principal del cuidado). Así, la demanda de un lugar de trabajo seguro y saludable tendrá más peso que la de la reducción del precio de un producto en detrimento de aquello. Por su parte, los conflictos entre *stakeholders* del mismo nivel dependen, para ser resueltos, de si satisfacen o incumplen el criterio del cuidado. De este modo, si la decisión está entre reducir puestos de trabajo o

reducir los beneficios, abogar por los empleados será la mejor opción desde el punto de vista ético (en el corto plazo, al menos), en tanto que su dependencia es mayor y la falta de cuidado sería, por lo tanto, mayor en el primer caso.

A modo de resumen, las principales aportaciones de la ética del cuidado al desarrollo de una teoría normativa de los *stakeholders* podrían ser esquematizadas como sigue:

Claves de una teoría de los <i>stakeholders</i> basada en el cuidado	Explicación
Fundamento explícito	La idea del cuidado y la concepción relacional del ser humano hace explícito el deber (moral) de atender las demandas de los <i>stakeholders</i> .
Elemento motivacional	La tendencia a mantener la red de relaciones da un motivo para cumplir los compromisos y los acuerdos que configuran la empresa.
Identificación	La pertenencia a la red de relaciones que forman la empresa y la dependencia de ésta para el cuidado de uno mismo y de quienes le rodean, permite identificar a los diferentes <i>stakeholders</i> y su condición dentro de la misma.
Análisis	El criterio del cuidado permite definir las demandas legítimas y ofrece un criterio de decisión.

Tabla III.5: Teoría *stakeholder* basada en una ética del cuidado

3.3. Problemas en la aplicación de la ética del cuidado a la ética empresarial.

Trasladar la ética del cuidado a la ética empresarial no está, sin embargo, exento de problemas. Sus aportaciones precisan ser revisadas y complementadas para poder formar parte de una fundamentación de la ética empresarial. A pesar de las ventajas mencionadas hasta ahora, lo cierto es que las contribuciones señaladas constituyen, en el mejor de los casos, condiciones necesarias pero no suficientes para la constitución de un fundamento sólido. Con esto no quiere decirse que el recurso a esta propuesta del feminismo haya de ser descartada o invalidada, sino que ha de ser matizada para evitar ciertas críticas. Y, como se verá, la propia teoría feminista posee los medios teóricos para hacerlo de manera satisfactoria. Esto supone proponer una teoría de ética empresarial que, sin estar plenamente basada en la ética del cuidado, adopta algunos de sus supuestos y se desarrolla dentro del marco de la ética feminista.

En primer lugar, no todas las relaciones que tienen lugar en el contexto de las empresas encajan en el modelo de relación del que habla la ética del cuidado. De hecho, podría decirse que ninguna lo hace en el modelo inicial madre-hijo y sólo algunas en modelos alternativos propuestos como el de ciudadanía³⁷⁴. Junto a las relaciones personales o individuales surgen otras, basadas en contratos o protegidas por derechos, de un tipo diferente a las referidas por ella. Relaciones que son, en principio, voluntarias, no permanentes y rescindibles (frente a la condición involuntaria, permanente e inalterable que caracteriza a la relación madre-hijo). En concreto, la referencia a las relaciones hecha por la ética del cuidado conlleva el problema de que hace que ésta se enfrente a la crítica de ser una propuesta demasiado particularista (Palmer y Stoll: 2011, p. 119). Como se vio, la ética del cuidado, tal y como es formulada en su origen, hace especial énfasis en las relaciones personales que tienen lugar en el ámbito privado. Y, aunque en sus diferentes desarrollos ha dado muestras de una apertura más allá de tal ámbito, lo cierto es que le resulta problemático justificar la atención a las necesidades de aquéllos con quienes no se tiene una relación directa. Como han señalado diferentes autores (Dienhart: 2000; Engster: 2007) este problema, trasladado al contexto empresarial, se convierte en una crítica al *amiguismo* que puede justificarse desde esta perspectiva. De este modo, se pone de manifiesto que, si bien es adecuado partir de una concepción relacional o conectada del individuo, lo cierto es que es necesario construir un modelo de relaciones más acorde a esta realidad y que evite el problema de justificar el trato prioritario hacia ciertos grupos en base a su proximidad o la desatención de otros en base a su lejanía.

En segundo lugar, la atención al contexto y a la particularidad es, como se dijo, necesaria pero no suficiente. Del mismo modo que la referencia exclusiva a principios abstractos o reglas universales puede ser criticada por su falta de aplicabilidad a las situaciones y problemas concretos, la atención exclusiva a lo contextual puede ser criticada por caer en un relativismo extremo. Un criterio general que vaya más allá de lo meramente local es esencial para evitar tal problema. La ISCT de Donaldson y Dunfee puede considerarse una de las respuestas más destacadas a este desafío. A la vez que reconoce el valor de las normas específicas de las comunidades, defiende que la legitimidad de las mismas depende de que éstas se mantengan dentro de unos límites morales objetivos (Donaldson y Dunfee: 1999, p. 6). Sin embargo, se enfrenta al problema de la 'indeterminación prescriptiva' (Sacconi: 2006, p. 261). Lo que pretendo mostrar en las próximas secciones es que un modo de mantener este doble nivel

³⁷⁴Kathy Ferguson plantea en su trabajo de 1984 que la consideración de la relación madre-hijo como modelo impide la generalización de la ética del cuidado más allá de los límites de la familia. Ante esto, aboga por el modelo de ciudadanía y remite a la imagen de las asambleas públicas caracterizadas por la descentralización, la toma de decisiones pública y el encuentro de opiniones enfrentadas como guía para las organizaciones basadas en el cuidado.

normativo, sin caer por ello en la indeterminación, es recurrir a un criterio de evaluación único y definido, entendido aquí bajo el concepto de justicia. La atención al contexto, a la situación particular y a los individuos concretos involucrados en un dilema ético particular es importante a la hora de aportar soluciones y respuestas reales y aplicables, pero la ausencia total de un criterio o límite en el que enmarcarlas conduce (necesariamente) a un juicio parcial injustificado y a la ausencia total de una perspectiva global.

Una última objeción que plantea la aplicación de la ética del cuidado a la ética empresarial tiene que ver con el hecho de que la primera, en su oposición a los modelos de pensamiento tradicionales, ignora o desprecia elementos valiosos de los segundos. Las propuestas más aceptadas en ética empresarial se basan, efectivamente, en dichos modelos y la crítica feminista pone de relieve tal hecho. La ética empresarial, como disciplina académica, ha buscado su fundamento en las diferentes corrientes filosóficas tradicionales (o, en algunos casos, en la combinación de éstas), mientras que el pensamiento feminista ha sido ignorado o escasamente considerado por parte de los principales y más influyentes teóricos. Siendo así, la reacción más evidente desde la ética feminista ha consistido, precisamente, en denunciar tal silenciamiento mediante la crítica radical al androcentrismo y la defensa de un pensamiento profundamente nuevo. Ahora bien, que las viejas ideas hayan de ser superadas y los supuestos en los que éstas se basan precisen ser revisados, no significa que todas las aportaciones de las propuestas que conforman la denominada “ética de la justicia” deban ser descartadas. Como hemos visto, es difícil renunciar a la referencia a algún tipo de principio o criterio regulador en la toma de decisiones éticas. La atención a los sentimientos es acertada, pero es preciso contar con determinada concepción de la racionalidad; y hay ciertos valores, característicos de la ética tradicional, a los que parece imposible renunciar al construir una teoría moral.

En especial, considero que una propuesta de ética empresarial no debe obviar, en el terreno de la fundamentación teórica, la cuestión de la justicia: las empresas (y las organizaciones en general) son un entorno en el que tiene sentido plantearse cuestiones sobre la equidad, la (re)distribución, la regulación de la propiedad o la igualdad de oportunidades. Prueba de ello (recurriendo aquí a una forma de argumento de autoridad) radica en el hecho de que tales cuestiones han sido planteadas, abordadas y admitidas por autores de especial relevancia en este campo como Freeman, Phillips, Donaldson o Preston³⁷⁵. Ahora bien, el matiz de este trabajo radica, como vamos a ver, en la interpretación que se da a dicho concepto. La ética feminista pretende re-pensar los aspectos más profundos de la teoría ética a la luz de una

³⁷⁵ Ver: Freeman y Evan: 1990; Phillips: 1997; Donaldson y Preston: 1995.

sensibilidad moral percibida como distintivamente femenina (Jaggar, 1990, p. 82). Y el concepto de justicia es, sin duda, uno de esos aspectos.

4. Una re-interpretación feminista de la ética empresarial: la justicia como elemento clave.

La ética feminista surgió en respuesta al androcentrismo que impregnaba las teorías éticas tradicionales y a la falta de atención prestada por éstas a las experiencias reales de las mujeres. En un principio, fue identificada con el enfoque sobre la moralidad femenina iniciado por Gilligan (debido, en gran medida, a la buena acogida inicial que tuvo esta propuesta). Sin embargo, como ya ha sido apuntado, la ética feminista es un enfoque más amplio y que está formado por propuestas muy diferentes (algunas de ellas, incluso enfrentadas a los supuestos básicos de la ética del cuidado). A pesar de ello, un error compartido por buena parte de los académicos mencionados en este capítulo está en que toman la ética del cuidado como el (único) modelo de ética feminista o, incluso, hacen un uso indiferenciado de ambos términos³⁷⁶. Siendo así, como afirma Janet Borgerson (2007, p. 477), que la ética feminista no haya desarrollado todo su potencial dentro de la ética empresarial y de la RSE se debe, en parte, a que los investigadores en estos campos han identificado erróneamente la *ética feminista* con una *ética femenina* y la *ética del cuidado* con la *feminista*.

Aunque los diferentes enfoques comparten el objetivo de eliminar el sesgo masculino de la ética, difieren sobre cómo llevar a cabo dicho proyecto, lo que hace que no pueda ser identificada con un conjunto específico de tópicos, métodos u ortodoxias. Dicho objetivo compartido se basa en dos supuestos también comunes, a saber, que la subordinación de las mujeres es moralmente incorrecta y que su experiencia moral es tan respetable como la de los hombres. Tal y como señala Jaggar, estos supuestos llevan a construir la agenda (teórica y práctica) de la ética feminista. Por un lado, busca articular las críticas morales a las acciones y prácticas que perpetúan la subordinación de las mujeres, así como prescribir formas moralmente justificables de evitarlas y ofrecer alternativas moralmente deseables que promuevan la emancipación de las mujeres. En el nivel teórico, por otro lado, su objetivo es desarrollar concepciones sobre la naturaleza de la moralidad que respeten la experiencia moral de las mujeres, sin que ello signifique una asunción acrítica de ésta (Jaggar: 1990, p. 97-

³⁷⁶ Recordemos que el propio Freeman, aunque señala la pluralidad de la corriente feminista, centra su análisis en el “feminismo de la voz diferente” (Freeman y Gilbert: 1992, p. 13) o la ética del cuidado (Wicks et al.: 1994, p. 478)

100). Tanto la mujer como todo lo considerado femenino ha sido infravalorado o considerado inferior (o, paradójicamente, ha sido alabado, pero dejándolo siempre dentro de un segundo plano frente a lo verdaderamente importante o valioso). El pensamiento feminista contemporáneo pretende darle la vuelta a este hecho. Ofrece un enfoque alternativo a partir, precisamente, de la consideración de esos ámbitos y actividades considerados paradigmáticamente femeninos, mostrando que *diferencia* no equivale a *deficiencia* y que esos otros valores pueden, de hecho, dar lugar a una concepción prioritaria de la ética (Grimshaw: 1992). Lo que hace la ética feminista es, en primer lugar, ampliar y repensar las cuestiones éticas poniendo en tela de juicio los supuestos del canon filosófico tradicional. Una vez mostrada una perspectiva moral diferente – basada en la experiencia de las mujeres – adopta una actitud crítica con la teoría tradicional y denuncia la opresión con el objetivo de crear alternativas que acaben con ella. Siendo así, vemos que es posible, en principio, desarrollar un enfoque feminista de la ética empresarial que, teniendo en cuenta las fortalezas aportadas por la ética del cuidado, nos permita superar sus debilidades.

Antes de abordar esta cuestión central es preciso apuntar, a modo de resumen de lo expuesto hasta ahora, la tesis de que un modelo de gestión ética de los *stakeholders* que tenga en cuenta: (i) una concepción no (exclusivamente) individualista del ser humano, (ii) la asunción de responsabilidades hacia los demás fundada en las relaciones y (iii) la atención a la particularidad de los individuos en sus contextos específicos, constituye una alternativa a otros modelos teóricos propuestos que resulta factible y merecedora de consideración; toda vez, eso sí, que estos elementos sean complementados desde una perspectiva feminista más amplia. Tal y como defiende Borgerson,

“la ética feminista ha precedido a la ética empresarial y a la responsabilidad social corporativa en ámbitos decisivos que esos campos tratan de abordar ahora³⁷⁷. De hecho, la ética feminista ha desarrollado recursos teóricos y conceptuales para delimitar, investigar y comprender esos campos tan complejos y, a menudo, indefinidos. (...) Sin embargo, la ética feminista ha sido constantemente olvidada, malinterpretada e impropriamente aplicada dentro de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa”³⁷⁸ (Borgerson: 2007, p. 477).

³⁷⁷ Por ejemplo: las relaciones de poder entre partes desiguales.

³⁷⁸ En el original: ‘*Feminist ethics has preceded business ethics and corporate social responsibility into crucial domains that these fields now seek to engaged. Indeed, feminist ethics has developed theoretical and conceptual resources for mapping, investigating, and comprehending these complex, often undefined, realms (...) Nevertheless, feminist ethics has been consistently overlooked,*

Una de las claves para cambiar este hecho está, según creo, en el reconocimiento de la justicia como componente fundamental o básico. Una de las principales razones por las que muchas feministas han rechazado el lenguaje de la justicia está en que lo consideran un concepto “cargado de género” (Wolff: 2001, p. 229). Marcar la búsqueda de principios de justicia como objetivo principal de la ética, afirman, es aceptar como punto de partida una perspectiva masculina. Dicha afirmación está estrechamente vinculada a propuestas (como las de Gilligan o Chodorow³⁷⁹) que asocian la masculinidad a la abstracción y la separación. Si la búsqueda de principios abstractos que rijan la conducta de individuos concebidos como separados es un rasgo definitorio de la ética de la justicia y éstos son los valores considerados masculinos, entonces mantener dicha tradición y preocuparse principalmente por determinar qué es lo justo es darle continuidad a una teoría marcada por el sesgo masculino y el desprecio a lo considerado femenino. La cuestión es: ¿podemos dejar la pregunta por la justicia en un segundo plano? Lo cierto es que, a pesar de las reticencias explícitas, las impulsoras de la ética del cuidado se percataron desde un principio de la necesidad de incluirla de algún modo dentro de su planteamiento. De los escritos de Gilligan se desprende la idea de que el cuidado y la justicia son visiones complementarias de la moralidad o formas alternativas de abordar los problemas morales³⁸⁰. Sin embargo, aunque ambas son accesibles para ambos sexos, la primera sería más representativa de las mujeres debido al rol de cuidadoras tradicionalmente asociado a ellas (Gilligan: 1993, p. 33). Noddings, por su parte, vio la necesidad de establecer una conexión entre ambos valores y se propuso construir una teoría ética en la que el cuidado fuera el fundamento sobre el que se erige la justicia como superestructura (cfr. Burton y Dunn: 1996, p. 134). La propuesta que he tratado de desarrollar aquí invierte los términos de esta última concepción y ve la justicia como fundamento sobre el que se erige el cuidado (junto con otros valores).

Sin duda, la relación entre el cuidado y la justicia es uno de los debates más vivos en el marco de la ética del cuidado contemporánea. Dentro de él, la discusión en torno al modo en

misunderstood, and improperly applied within business ethics and corporate social responsibility'. La traducción es mía.

³⁷⁹ Recordemos aquí que Chodorow considera que las diferencias psicológicas y conductuales que existen entre ambos sexos se deben, de manera fundamental, al hecho de que las mujeres han sido siempre las principales responsables del cuidado de los hijos, lo cual influye claramente en el desarrollo de su personalidad. En el caso de las mujeres, ésta se define en conexión y relación con otros en mucha mayor medida de lo que lo hace la masculina (Chodorow: 2003).

³⁸⁰ Gilligan usa la figura gestalt en la que puede verse, según la perspectiva, un pato o un conejo para ilustrar la relación entre el razonamiento basado en los derechos y el basado en el cuidado. Aunque es posible que un individuo vea ambas figuras, nunca podrá verlas a la vez. Cuidado y justicia son complementarios, pero incompatibles, en el sentido de que una persona que sigue un razonamiento basado en el primero no puede emplear, al mismo tiempo, uno apoyado en los derechos o la justicia (Gilligan: 1993).

que ambos valores están (des)conectados u ordenados y el debate sobre el papel que cada uno juega en el ámbito público y el privado son dos de las cuestiones clave. Importantes representantes de esta corriente – como son Virginia Held y Marilyn Friedman – mantienen, en este punto, posturas enfrentadas. En primer lugar, Friedman (1989) considera que cada uno de estos valores sirve de guía para el otro, de modo que las consideraciones sobre el cuidado contribuyen en las situaciones en las que la justicia es la cuestión central y, a su vez, la justicia sirve de guía en situaciones en las que el cuidado es el asunto nuclear. Con esto quiere decir que, para que la justicia sea *justa*, debe ser *cuidadosa*; y, para que el cuidado sea *cuidadoso*, éste debe ser *justo*. Por su parte, la postura de Held sobre la conexión entre ambos valores ha variado a medida que evolucionaba su pensamiento. La consideración, propia de sus primeros escritos, de que la justicia es el “mínimo moral” o el requisito moral básico, ha dado paso posteriormente a la tesis de que el cuidado (o, más exactamente, las relaciones de cuidado) es el marco en el que la justicia debe insertarse. Frente a lo defendido por Friedman, justicia y cuidado no son valores que se complementen mutuamente, sino que el cuidado es más básico. De este modo, mientras que es posible que el cuidado se dé en un entorno injusto, no lo es que surja la justicia si no se dan, previamente, relaciones de cuidado. En este sentido, afirma: *“Aunque la justicia está seguramente entre los valores morales más importantes, la vida ha seguido adelante sin ella y gran parte de esa vida ha tenido aspectos moderadamente buenos. Ha habido, por ejemplo, poca justicia dentro de la familia en casi todas las sociedades, pero también mucho cuidado; de modo que sabemos que podemos tener cuidado sin justicia. Sin cuidado, sin embargo, no habría personas a las que respetar ni familias que mejorar. Sin cuidado no habría un sistema público de derechos – incluso si éste pudiera ser justo”*³⁸¹ (Held: 2006, p. 71-72).

Por otro lado, la consideración sobre el papel que desempeñan ambos valores en el ámbito público y el privado diferencia también, en cierto modo, las posturas de ambas autoras. Como vimos, para Held la clave está en la extensión del cuidado más allá de lo privado, en mostrar a éste como un valor apropiado también para la vida pública. Sin el presupuesto del cuidado, defiende, no puede darse el respeto por los derechos ni por los principios de justicia. Se trata, por un lado, de una pre-condición empírica: si no existe la conexión suficiente entre los miembros de una sociedad para que sea posible el acuerdo sobre un esquema de derechos y de justicia en ella, no será posible que éstos sean respetados ni la

³⁸¹ En el original: *‘Though justice is surely among the most important moral values, much life has gone on without it, and much of that life has had moderately good aspects. There has, for instance, been little justice within the family in almost all societies but much care; so we know we can have care without justice. Without care, however, there would be no persons to respect and no families to improve. Without care, there would be no public system of rights – even if it could be just’*. La traducción es mía.

justicia implementada. Es condición previa que los miembros de una sociedad establezcan relaciones de cuidado y confianza con los otros para que éstos sean reconocidos como miembros de la misma sociedad. Y se trata, por otro lado, de una prioridad normativa: el cuidado es anterior a la justicia en el sentido de que forma, junto a los valores indisociables de él, la red de relaciones dentro de la cual pueden surgir los derechos, la justicia y las demás virtudes³⁸². El cuidado, de este modo, tiene prioridad sobre la justicia y los derechos en el ámbito social y político (Held: 2006, p. 135). Friedman, por su parte, pone el énfasis en mostrar que la justicia es un valor aplicable tanto a lo público como a lo privado. Ahora bien, considera que, en este último, los deberes de justicia poseen un carácter especial en la medida en que están basados en el afecto o la familiaridad (Friedman: 1989). La justicia, en dicho contexto, puede adoptar tres formas: *distributiva* (referida a la división de responsabilidades dentro de las relaciones personales), *correctiva* (referida a cómo son rectificadas los daños ocasionados en las relaciones personales) y *relacional*³⁸³ (aplicada a las relaciones dentro de las cuales algunos miembros son especialmente vulnerables y necesitan una ayuda adicional de los otros).

Tomando estas consideraciones como punto de partida, lo que pretendo defender en este apartado es lo siguiente: en primer lugar, que la relación entre el cuidado y la justicia merece una especial atención, en tanto que, por un lado (y como se dijo en el capítulo anterior), la justicia es fundamental en la construcción de una teoría ética de la empresa y, por otro, las aportaciones hechas desde la perspectiva feminista del cuidado son un complemento adecuado para ella. Ahora bien, frente a la postura (defendida por feministas como Held) de que el cuidado es el valor fundamental o el marco para la justicia, se abogará aquí por la idea de que, por el contrario, es la justicia el elemento fundamental, imprescindible para el desarrollo de cualquier consideración moral y marco para el resto de los valores éticos. En el contexto empresarial, objeto de este trabajo, dicha afirmación es igualmente válida. Por último, la concepción de la justicia manejada aquí, al ser complementada desde la ética del cuidado, así como desde una perspectiva feminista más amplia, difiere de la asumida por los principales teóricos de la ética de la empresa, marcadamente masculina.

³⁸² La afirmación de que el cuidado es previo a la justicia en un sentido empírico es cierta, en la medida en que el cuidado es condición necesaria para la supervivencia del ser humano y, por lo tanto, para su desarrollo moral. En ese sentido, el cuidado es condición de la justicia, como lo es de cualquier otro valor. Defender sin más esta tesis, no obstante, resulta demasiado débil. La consideración normativa, sin embargo, es más problemática. Es en este punto donde la teoría feminista y la de la justicia están enfrentadas y adoptan, incluso, lenguajes diferentes.

³⁸³ Se sigue aquí el término dado por John Dienhart (2000) a este tercer tipo de justicia en las relaciones personales, en tanto que la propia Friedman no le da un nombre específico al mismo.

4.1) Una visión particular de la relación cuidado-justicia.

Tal y como se ha mostrado a lo largo de este trabajo, una de las principales tesis aquí defendidas consiste en la idea de que, en un sentido básico, la ética organizacional tiene su fundamento en la justicia. La referencia al cuidado, en este sentido, no implica una contradicción a esta afirmación, sino el reconocimiento de que éste ha sido un valor menospreciado por los principales teóricos de la ética empresarial y, en general, por la filosofía moral occidental tradicional. Sin embargo, dicha propuesta aporta, como hemos visto, una nueva perspectiva desde la que analizar la realidad empresarial tal y como es conceptualizada hoy. La cuestión clave está, entonces, en determinar la relación exacta que existe entre ambos valores.

Held defiende, como hemos visto, que, incluso en un contexto de injusticia, son posibles las relaciones de cuidado, mientras que no es posible que surja la justicia si no se da previamente el cuidado. Tal afirmación puede ser cierta en el ámbito de las relaciones personales o, como ella afirma con el ejemplo al que hace referencia, en la familia. En tales casos, la relación de afectividad que existe entre los individuos puede hacer surgir el cuidado a pesar de que sea percibida la injusticia de la estructura de la relación misma (así, las mujeres han asumido la carga principal del cuidado de la familia y el hogar a pesar de la injusticia provocada por la desigual distribución de ésta). Sin embargo, en el contexto empresarial que estamos abordando, tal afirmación parece difícil de sostener. Y parte de la razón está en el tipo de relaciones que tienen lugar dentro de él. Como se dijo, uno de los problemas al trasladar la ética del cuidado a la ética empresarial tiene que ver con el modelo de relación considerado por la primera. En las empresas, aunque las relaciones personales surgen indudablemente, no son las más representativas, sino que lo son, principalmente, las relaciones contractuales. La red de relaciones que se crea en una empresa no es equivalente, en primer término, a la creada en la familia, el círculo de amigos ni tampoco la que puede aparecer en un club o una asociación, sino la definida formalmente y cuya finalidad es regular la cooperación entre individuos con intereses diversos (y sin relación afectiva fuerte entre ellos) para el logro de determinados objetivos comunes. En un contexto tal, en el que los individuos carecen de una relación de afecto sólida, resulta difícil (si no imposible) que surjan relaciones de cuidado si no se dan previamente las condiciones de la justicia. Dicho de otro modo, en un entorno de clara injusticia difícilmente surgirán las relaciones de cuidado entre individuos unidos mediante una relación meramente contractual o formal. Así, no es que el cuidado sea la condición previa, sino que, al contrario, sin justicia, no surgirá éste (así como tampoco, para ser más precisa, aparecerán otros valores).

La justicia es, en este sentido, el marco dentro del cual tienen lugar o son desarrollados los diferentes valores empresariales. Y es, por consiguiente, el *principio* que funciona como criterio de evaluación para los diferentes valores, prácticas u objetivos. Ninguna práctica que sea contraria a las condiciones de la justicia – independientemente de lo ampliamente aceptada o seguida que sea – podrá ser justificada, ni ningún valor empresarial que conduzca a resultados injustos podrá ser considerado válido (no, especialmente, desde el punto de vista ético). Esto permite superar el problema (al que conduce una teoría de la empresa basada exclusivamente en la ética del cuidado) de admitir que los valores morales de una organización *stakeholder* dependen de convenciones locales o de un análisis de la situación meramente contextual. Atender a lo particular y a las circunstancias concretas en las que surge un determinado problema es, cuando menos, útil, adecuado y justificable. Pero atender sólo a ello es problemático. La referencia a un criterio último y único que indique la validez de los valores o prácticas permite superar dicho obstáculo³⁸⁴. A la vez que la pluralidad de normas, convenciones, costumbres y valores es respetada – lo cual es necesario en el contexto real en el que se desarrollan las grandes empresas – se aporta un criterio que las juzga y que, de este modo, evita caer en el relativismo o aceptar elementos inadmisibles desde un punto de vista ético.

Llegados a este punto, la pregunta evidente es: ¿qué aporta la ética feminista a la visión de la justicia manejada en este trabajo? O, dicho de otro modo: ¿cómo se define aquí, entonces, el concepto de justicia?

4.2) La justicia desde la perspectiva feminista.

El concepto de justicia, como tal, resulta polémico dentro del feminismo por esa “carga de género” que se le atribuye. Las teorías éticas tradicionales, a la vez que la consideran la virtud fundamental de las instituciones sociales, niegan (ya sea teórica o prácticamente) que las mujeres posean o puedan desarrollar un sentido de la justicia (Pateman: 1980, p. 20). Ante esto, una de las reacciones dentro del feminismo ha sido rechazar dicho concepto para centrarse, de manera exclusiva, en los sentimientos y las relaciones personales. Otra opción – que será la aquí contemplada – es proponer una visión alternativa del mismo (Pateman: 1980, p. 33).

³⁸⁴ Como vimos, Donaldson y Dunfee proponen las *hipernormas* como criterio global con el que juzgar las normas o convenciones locales. Sin embargo, la pluralidad y el carácter abierto de las mismas impide que éstas puedan dar lugar a una estrategia o una decisión éticas particulares. La referencia a un criterio de evaluación único pretende evitar tal objeción.

Son varias las características que distinguen a la concepción *feminista* de la justicia frente al concepto *masculino* tradicional. En primer lugar, lo que destaca es su carácter social, es decir, la comprensión del mismo como un concepto irremediablemente ligado a un contexto social real. Desde esta perspectiva, se considera que no es posible construir una teoría de la justicia adecuada si no se tiene en cuenta el contexto al que pretende ser aplicada o que pretende evaluar (Young: 2000). Las pensadoras feministas cuestionan, de este modo, el propósito de elaborar una teoría o un sistema normativo universal aislado de toda sociedad particular. Defienden que, por el contrario, es necesario partir de las circunstancias específicas o asumir las condiciones reales de las que se parte y no un *status quo* puramente formal o hipotético. Una de las diferencias clave está, entonces, en la asunción de que, para determinar cómo debe ser una sociedad (o una institución) para ser justa, el punto de partida ha de estar en el análisis crítico de la sociedad (o la institución) misma, y no en la construcción de un argumento hipotético³⁸⁵.

En segundo lugar, las propuestas feministas sobre la justicia están más vinculadas a demandas concretas que a principios abstractos. En estrecha conexión con lo anterior, vemos cómo el partir del análisis crítico de una sociedad determinada le lleva a formular propuestas particulares referidas a ella. No se trata tanto de elaborar principios generales y válidos para cualquier sociedad como de contribuir a la reparación de las injusticias que se dan efectivamente. Como fue apuntado, el feminismo es un movimiento que parte del hecho de la opresión de la mujer y que, a partir de ahí, se propone como objetivo primordial acabar con tal situación, así como con las injusticias sufridas por otros grupos sociales igualmente oprimidos. Siendo así, el acento lo pone en las experiencias reales y las condiciones que estructuran la realidad con el propósito primordial de provocar un cambio efectivo en ellas. La ética feminista mira también hacia las interpretaciones culturales e históricas concretas de los diferentes grupos cuya experiencia ha sido oprimida y marginada (Borgerson: 2007). Su objetivo es denunciar y analizar la exclusión, la subordinación y la opresión, así como el daño que estas prácticas suponen. Y las mujeres, en este sentido, no son el único grupo que ha sido excluido de la visión tradicional de la teoría moral.

En tercer lugar, la concepción feminista de la justicia destaca por la crítica que realiza al acento que los enfoques tradicionales ponen en la dimensión distributiva de la misma. Como señala Iris M. Young, las teorías contemporáneas de la justicia tienden a restringir el significado de este concepto a la distribución correcta de los beneficios y las cargas entre los miembros de la sociedad. Sin embargo, aunque la posesión de bienes materiales básicos es una prioridad

³⁸⁵ En este sentido, la contraposición con una teoría de la justicia como la construida por Rawls es evidente.

indiscutible, muchas demandas de justicia no conciernen principalmente a la distribución de los mismos (Young: 2000, p. 33). El paradigma distributivo es insuficiente en la medida en que da prioridad al *tener* y se olvida de otros aspectos importantes de la justicia vinculados al *hacer* o al desarrollo de las capacidades. Diferentes teóricos tratan de superar esta crítica extendiendo el modelo distributivo a bienes no materiales como los derechos, las oportunidades o el poder. Sin embargo, al hacerlo, incurren en confusiones conceptuales originadas, precisamente, por la cosificación de tales bienes (Young: 2000). Para esta autora, la solución pasa, no por extender ni por eliminar el paradigma distributivo, sino por ampliar el contexto de discusión sobre la justicia, partiendo de los conceptos de dominación y opresión que reflejan el contexto en el que tiene lugar la distribución. El objetivo no está en construir un modelo abstracto que dé lugar a principios morales universales válidos en cualquier momento particular posible, sino en desarrollar un enfoque pragmático de la justicia que tenga en cuenta los análisis institucionales, los estudios empíricos sobre la diferencia de poder y la visión política implícita en lo cotidiano (Young: 2000). Las demandas de justicia no están vinculadas sólo a la distribución y el alcance de la justicia es, en definitiva, mucho más amplio que el distributivo.

En esta misma línea, Nancy Fraser señala que la justicia tiene dos dimensiones fundamentales y mutuamente irreductibles, a saber, la distribución y el reconocimiento (Fraser y Honneth, 2006, p. 19). El enfoque distributivo está, por lo tanto, presente en esta propuesta, pero, de nuevo, no es éste el único que define a la justicia. Ésta posee otra dimensión igualmente importante y que, en muchos casos, opera con mayor fuerza. La combinación de tales dimensiones plantea un dilema que se plasma especialmente en aquellos individuos que sufren la falta de ambas, es decir, en aquellos que son víctimas tanto de injusticias socio-económicas (tales como la explotación o la desigualdad económica) como culturales (como son la dominación cultural o la falta de respeto). Superar el primer tipo de injusticia requiere la redistribución e implica que se eliminen las consideraciones sobre la especificidad de un grupo o individuo. Por su parte, eliminar la injusticia cultural precisa el reconocimiento y, con ello, que se tenga en cuenta esa especificidad. Es entonces cuando surge la tensión, pues las demandas de justicia reclaman, a la vez, la identificación y la diferenciación del grupo. Las mujeres, en este sentido, forman una de esas comunidades “bivalentes” o especialmente vulnerables a ambas formas de injusticia. Y no tener en cuenta el carácter bidimensional de la justicia es, precisamente, lo que lleva a la desatención de demandas fundamentales y a la imposibilidad de superar la opresión. Del mismo modo, planteamientos como los de Martha Nussbaum o Amartya Sen, llaman la atención sobre la existencia de una dimensión no distributiva de la justicia. El principal signo de justicia social y desarrollo económico no está en

lo que los individuos poseen, sino en sus capacidades, esto es, en lo que son, de hecho, capaces de ser y de hacer³⁸⁶. Éstas funcionan como un indicador más útil y significativo que los tradicionales (como pueden ser el Producto Nacional Bruto o los ingresos *per capita*) porque se centran en las personas (esto es, en los hombres, las mujeres y los niños) y permiten obtener una descripción más exacta de la realidad. Sen (1999) distingue cinco categorías entre las capacidades, a saber, las libertades políticas, los medios económicos, las oportunidades sociales, la transparencia y la seguridad. Sin éstas, afirma, no es posible que el individuo desarrolle su vida en un sentido pleno, pues son medios necesarios e imprescindibles para ello. Nussbaum, sin embargo, considera que el enfoque de las capacidades debe ser más específico y tener un carácter más claramente normativo si quiere ser una guía útil. Parte del concepto de dignidad humana³⁸⁷ y de la idea de lo que es una vida digna para especificar las capacidades que se requieren para lograrla. Enumera, en concreto, diez³⁸⁸ (Nussbaum: 2000), que son objetivos generales que cada sociedad puede especificar de un modo u otro y que pueden evolucionar – asumiendo, así, su carácter abierto y provisional. Estas capacidades forman, en cualquier caso, el esquema básico de la justicia social: una sociedad que no garantice estas capacidades a todos sus ciudadanos no puede ser, en ningún caso, una sociedad justa (sea cual sea su nivel de opulencia) (Nussbaum: 2003, p. 40). O, dicho de otro modo, sólo un mundo en el que todas las personas tengan esas capacidades será un mundo mínimamente justo y decente (Nussbaum: 2004, p. 12). En este esquema, el punto de partida de la definición de justicia es más amplio que el de las concepciones mencionadas en el capítulo anterior y abarca consideraciones antes ignoradas. Como apunté arriba, la visión feminista llama la atención sobre la importancia del *hacer* o el *ser* sobre el *tener*. Y tiene en cuenta aspectos de la vida que, como el cuidado, han pasado desapercibidos por ellas.

³⁸⁶ El enfoque de las capacidades está estrechamente conectado a la idea de los derechos humanos, pero existen ciertas diferencias entre ellos. En primer lugar, el lenguaje de las capacidades evita la crítica, hecha por las feministas al enfoque de los derechos humanos, por su sesgo masculino. En segundo lugar, el lenguaje de las capacidades es más claro y preciso y no plantea tantas dudas como el lenguaje de los derechos (dudas sobre fundamento, su campo de aplicación, su comprensión o su relación con los deberes). Además, no está tan estrechamente vinculado a una tradición o una cultura concretas (Nussbaum: 2003)

³⁸⁷ Nussbaum critica el concepto kantiano de dignidad humana por la separación que hace entre ésta (y la moralidad) y el mundo natural. Al separarlas, omite el hecho de somos un tipo de animal, vulnerable y mortal, y no seres auto-suficientes y atemporales. La dignidad humana es la dignidad de un ser limitado y dependiente (Nussbaum: 2000). Esto conecta, de manera obvia, con la necesidad de atender al cuidado al definir la naturaleza humana.

³⁸⁸ Ser capaz de vivir, de tener buena salud, de una vida íntegra, de usar los sentidos, la imaginación y el pensamiento, de experimentar emociones, de la convivencia con otras personas y con los demás seres vivos, de desarrollar actividades creativas y de tener control sobre el propio entorno (Nussbaum: 2000; 2003; 2004).

Estas concepciones de la justicia, planteadas desde un enfoque feminista, advierten, en definitiva, de que ésta no consiste sólo en asignar bienes y distribuir riqueza. La justicia implica que se den determinadas condiciones sociales de partida (como la ausencia de dominación y opresión, la posibilidad real de desarrollo o el reconocimiento y la valoración de la diferencia) que afectan a las estructuras de las instituciones, las reglas y normas que las definen o el lenguaje y los símbolos que emplean (Young: 2000, p. 42). Elementos que condicionan esa distribución y, en gran medida, la vida de los individuos. Es en este sentido en el que el concepto de justicia es ampliado desde la perspectiva feminista.

4.3) Concibiendo la empresa desde el paradigma feminista de justicia.

Rawls afirmaba que *'una teoría, por muy atractiva, elocuente y concisa que sea, tiene que ser rechazada o revisada si no es verdadera; de igual modo, no importa que las instituciones y las leyes estén ordenadas y sean eficientes: si son injustas han de ser reformadas o abolidas'* (Rawls: 1993, p. 17). Si transcribo aquí esta cita es porque considero que, análogamente a lo defendido en ella, podría decirse que no importa que una empresa (como institución) sea eficiente y económicamente rentable: si es injusta, ha de ser reformada o suprimida. Como vimos en el capítulo anterior, diferentes académicos de ética empresarial han considerado, de hecho, la importancia de la justicia en la empresa. Así, Phillips (2003) elabora un criterio normativo de determinación de los *stakeholders* basado en una teoría de la justicia como imparcialidad (o "juego limpio"), Sacconi (2000) considera que la posibilidad de la cooperación y el beneficio mutuo en la empresa se basa en un principio equitativo de distribución o Jones, Wicks y Freeman (2002) apuntan la necesidad de una teoría de los *stakeholders* basada en una teoría de la justicia distributiva. No obstante, todos se refieren a la justicia en términos de la distribución, la imparcialidad o la equidad propios de las teorías éticas tradicionales (en concreto, de las teorías contractualistas de origen kantiano o hobbesiano). Este trabajo coincide en el acento sobre la justicia, pero difiere de tales propuestas en el modo en el que concibe a ésta, así como en las razones por las que la que la enfatiza. La empresa tiene que ser justa no sólo en la distribución de los recursos y los beneficios, sino en un sentido más amplio, como condición necesaria para ser considerada ética y capaz de desarrollar otros valores. Una organización basada en prácticas, reglas y normas injustas, no podrá ser gestionada éticamente en ningún caso. Una organización en la que, supongamos, propietarios o directivos impongan limitaciones ilegítimas a determinados grupos, les niegue la voz o mantenga una división del trabajo sesgada por el género será

injusta en un sentido que va más allá de la distribución. Es en este sentido en el que la reflexión feminista sobre la justicia reivindicada por los grupos sociales que, como las mujeres, están marginados u oprimidos puede ser trasladada a la reflexión sobre la empresa. Dicho concepto es el fundamento sobre el que puede descansar una teoría de ética empresarial que recoja las cualidades de la ética feminista. Una organización justa, es decir, una organización en la que sus miembros puedan desarrollar y ejercer sus capacidades, así como expresar sus demandas e intereses y ver satisfechas sus expectativas de realización es la base sobre la que puede construirse una propuesta feminista de gestión ética de *stakeholders*.

En este sentido, propuestas como la Fraser – en relación al reconocimiento – o la de Sen y Nussbaum – referidas a las capacidades – permiten arrojar luz sobre qué aporta la concepción feminista de la justicia a la redefinición de la empresa que pasa desapercibido para las concepciones más tradicionales. Haber puesto el acento exclusivamente en la distribución hace que ciertas injusticias sean más claramente percibidas como tales que otras. Los casos de explotación, fraude económico o desigualdad salarial ante igual trabajo son percibidos como ejemplos indiscutibles de ausencia de justicia. Sin embargo, sólo al llamar la atención sobre el reconocimiento a la diferencia, casos como la dificultad de acceso para las mujeres a ciertos puestos de trabajo, la desatención a ciertas necesidades específicas (como las relacionadas con la maternidad), la discriminación o el menosprecio al modo diferente de ver y analizar el mundo, pueden ser percibidos como casos de injusticia y, por lo tanto, reprobables desde un punto de vista moral. Del mismo modo, la idea de las capacidades permite trasladar a la empresa cuestiones de justicia desatendidas o mal enfocadas desde otras perspectivas. Así, por ejemplo, puede decirse que la igualdad de género en este ámbito es esencial para asegurar que las mujeres sean capaces de lograr su potencial humano pleno (Thompson: 2008). Sin duda, la posibilidad de acceder al mercado laboral y hacerlo en igualdad de oportunidades es elemental para el desarrollo como ser humano.

La reivindicación central de este apartado sobre la empresa *feminista* o la construcción de una teoría de los *stakeholders* que asuma las aportaciones de dicha teoría moral ha de entenderse, según lo expuesto, como la defensa de una propuesta de ética empresarial que, teniendo en cuenta ciertos elementos de la ética del cuidado, complemente las debilidades de ésta a partir de la concepción de la justicia manejada por la ética feminista. De este modo, la concepción inicial del individuo como ser relacional, la atención al contexto y a lo particular y la adquisición de un nuevo lenguaje y una comprensión no (meramente) instrumental de la racionalidad son enmarcados en la idea de la justicia descrita en esta última sección. En este sentido, ni el examen de la distribución de las cargas y beneficios en la empresa ni la referencia al cuidado dentro de ella son suficientes, por sí mismos, para que ésta sea descrita como justa.

Una concepción renovada de la empresa precisa de nuevos conceptos que la describan y determinen su innegable dimensión ética. La referencia a la ética del cuidado ha permitido dar cuenta de que la atención a valores ampliamente ignorados en este ámbito supone un avance en esta dirección. El cambio de perspectiva que supone encaja, según hemos visto, con el cambio de rumbo reivindicado por la ética empresarial actual. Por otro lado, ampliar este enfoque hacia otras propuestas de ética feminista me ha permitido reflexionar aquí sobre la relación entre el cuidado y la justicia y el modo en que ésta última complementa lo expuesto en el capítulo anterior. Que la justicia ha de ser el fundamento de la ética de las organizaciones es lo que traté de defender allí; que el concepto tradicional (contractualista) de la misma ha de ser ampliado, es lo que he pretendido mostrar en este último punto.

Epílogo (II): un principio (revisado) de justicia para la empresa.

El capítulo anterior finalizó con la propuesta provisional de un principio general de justicia para la empresa. Con él, pretendía establecerse un mínimo ético para las normas o políticas (y, derivadamente, para las acciones, decisiones o conductas) que constituyen la empresa. Al concebir ésta como una asociación para el beneficio mutuo en la que los agentes aceptan cooperar de manera condicionada (en función de ese beneficio y de la expectativa de que la cooperación sea recíproca), la legitimidad de las normas y políticas depende de que hayan sido acordadas unánimemente (o pudieran serlo en un acuerdo hipotético) como parte de la *constitución ideal* de la empresa. Lo expuesto en este último capítulo, por su parte, puede entenderse como un complemento (necesario) de ello. A través de la ética del cuidado, primero, y de la ética feminista global, después, se mostró que la justicia no debe limitarse a ese mínimo necesario. Una vez establecido éste, surgen cuestiones que tienen que ver con la aplicación particular, con el contexto, con la atención a las necesidades, etc. y que pueden ser mejor respondidas desde tales enfoques. Por ello, se propone aquí un segundo principio que recoge, de manera esencial, esa idea. La formulación de un principio tal ha de tomarse como sugerencia a partir de la cual continuar la investigación iniciada en este trabajo.

Principio general de justicia y cuidado en la empresa:

I. Principio de justicia:

Una norma o política empresarial es legítima o está moralmente justificada si

(i) podría haber sido acordada unánimemente por todos los implicados como parte de una "constitución ideal" de la empresa,

(ii) en un proceso de negociación hipotético donde

(a) la empresa es definida como una asociación cooperativa para el beneficio mutuo y

(b) cada participante es concebido como un agente racional con intereses particulares y dispuesto a cooperar condicionalmente ante la perspectiva de obtener un beneficio de ello.

II. Principio de cuidado:

a) La implementación de las normas o políticas conformes al principio I tiene un complemento necesario en el desarrollo de la actividad del cuidado (que implica cierta atención al contexto y la respuesta a las necesidades particulares).

b) Dicho complemento establece obligaciones de justicia en la empresa que van más allá de las distributivas e incluyen, en primer término, el reconocimiento de la diferencia y la valoración del desarrollo personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO TERCERO

AMORÓS, CELIA: 1990, "El feminismo: senda no transitada de la Ilustración", *Isegoría*, 1, p. 139-150.

---- 2005, "La dialéctica del sexo de Shulamith Firestone: modulaciones feministas del freudo-marxismo", en AMORÓS, C. y DE MIGUEL, A. (eds.), *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización (2). Del feminismo liberal a la postmodernidad*, Minerva Ediciones, Madrid, p. 71-105

ANDERSON, ELIZABETH: 1990, 'Is Women Labor a Commodity?', *Philosophy and Public Affairs*, 19(1), p. 71-92.

BAMPTOM, ROBERTA y MacLAGAN, PATRICK: 2009, 'Does a "Care Orientation" Explain Gender Differences in Ethical Decision Making? A Critical Analysis and Fresh Findings', *Business Ethics: An European Review*, 18(2), p. 179-191.

BEAUVOIR, SIMONE de: 2008, *El segundo sexo*, Cátedra, Madrid.

BLUM, LAWRENCE A.: 1988, 'Gilligan and Kohlberg: Implications for Moral Theory', *Ethics*, 98(3), p. 472-491.

BORGERSON, JANET L.: 2007, 'On the Harmony of Feminist Ethics and Business Ethics', *Business and Society Review*, 112 (4), p. 477-509

BOYLAN, MICHAEL: 2001, *Business Ethics*, Prentice Hall, New Jersey.

BRADLEY, FRANCIS H.: 1988, *Ethical Studies*, Clarendon Press, Oxford.

BUBECK, DIEMUT E.: 1995, *Care, Gender and Justice*, Oxford University Press, Oxford.

BURTON, BRIAN K. y DUNN, CRAIG P.: 1996, 'Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory', *Business Ethics Quarterly*, 6 (2), p. 133-146

BUTLER, JUDITH: 1990, *Gender Trouble. Feminist and the Subversion of Identity*, Routledge, New York.

CARD, CLAUDIA (ed.): 1991, *Feminist Ethics*, University Press of Kansas, Kansas.

CHODOROW, NANCY: 2003, *El poder de los sentimientos: la significación personal en el psicoanálisis, el género y la cultura*, Paidós, Buenos Aires.

DeMOSS, MICHELLE y McCANN, GREG: 1997, 'Without a Care in the World: the Business Ethics Course and Its Exclusion of a Care Perspective', *Journal of Business Ethics*, 16, p. 435-443.

DERRY, ROBBIN: 1996, 'Toward a Feminist Firm: Comments on J. Dobson and J. White', *Business Ethics Quarterly* 6 (1), p. 101-109

DIENHART, JOHN W.: 2000, 'Just Caring, Caring Justice', *Business and Society Review*, 105 (2), p. 247-267.

DOBSON, JOHN y WHITE, JUDITH: 1995, 'Toward the Feminine Firm: an Extension to Thomas White', *Business Ethics Quarterly* 5 (3), p. 463-478

DOBSON, JOHN: 1996, 'The Feminine Firm: a Comment', *Business Ethics Quarterly* 6 (2), p. 227-231

DONALDSON, THOMAS y DUNFEE, THOMAS: 1999, *Ties That Bind. A Social Contract Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston.

DONALDSON, THOMAS y PRESTON, LEE: 1995, 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications', *Academy of Management Review*, 20(1), p. 65-91

DONLEAVY, GABRIEL D.: 2008, 'No Man's Land: Exploring the Space between Gilligan and Kohlberg', *Journal of Business Ethics*, 80, p. 807-822.

EINSENSTEIN, ZILLAH: 1981, *The Radical Future of Liberal Feminism*, LongMan, London.

ENGSTER, DANIEL: 2007, *The Heart of Justice: Care Ethics and Political Theory*, Oxford University Press, Oxford.

----: 2011, 'Care Ethics and Stakeholder Theory', en HAMINGTON, MAURICE y SANDERSTAUDT, MAUREEN (eds.), *Applying Care Ethics to Business*, Springer, London, p. 93-110.

EVAN, WILLIAM M. y FREEMAN, EDWARD: 1988, 'A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism', en BEAUCHAMP, T. y BOWIE, N. (eds.): 1997, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, New Jersey, p. 97-106

EVANS, MARY: 1997, *Introducción al pensamiento feminista contemporáneo*, Minerva Ediciones, Madrid.

FERGUSON, KATHY E.: 1984, *The Feminist Case against Bureaucracy*, Temple University Press, Philadelphia.

FIRESTONE, SHULAMITH: 1976, *La dialéctica del sexo*, Editorial Kairos, Barcelona.

FRASER, NANCY: 2000, "¿De la distribución al reconocimiento? Dilemas de la justicia en la era postsocialista", *New Left Review*, 0, p. 126-155

FRASER, NANCY y HONNETH, AXEL: 2006, *¿Redistribución o reconocimiento? Un debate político-filosófico*, Morata, Madrid.

FREEMAN, EDWARD: 1984, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pittman, Boston.

---- 1994, 'The Politics of Stakeholder theory: some Future Directions', *Business Ethics Quarterly*, 4(4), p. 409-421

FREEMAN, EDWARD y EVAN, WILLIAM M.: 1990, 'Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation', *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), p. 337-359

FREEMAN, EDWARD y GILBERT, DANIEL R. Jr.: 1992, 'Business Ethics and Society: a Critical Agenda', *Business and Society* 31 (1), p. 9-17

FREEMAN, EDWARD y LIEDTKA, JEANNE M.: 1991, 'Corporate Social Responsibility: a Critical Approach', *Business Horizons*, 34 (4), p. 92-98.

FRIEDAN, BETTY: 2009, *La mística de la feminidad*, Cátedra, Madrid.

FRIEDMAN, ANDREW L. y MILES, SAMANTHA: 2006, *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.

FRIEDMAN, MARYLIN: 1989, 'Beyond Caring: the De-Moralization of Gender' en LARRABEE, M. J. (ed.), *An Ethic of Care: Feminist and Interdisciplinary Perspectives*, Routledge, New York, p. 665-679.

GARRIGA, ELISABET y MELÉ, DOMÈNEC: 2004, "Corporate Social Responsibility Theories; Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics* n. 53, p. 51-71.

GAZZANIGA, MICHAEL: 2005, *The Ethical Brain. The Science of Our Moral Dilemmas*, Dana Press, Chicago.

GILLIGAN, CAROL: 1993, *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, Cambridge.

GILLIGAN, CAROL y LYONS, NONA: 1982, *The Contribution of Women's Thought to Development Theory: the Elimination of Sex Bias in Moral Development Research and Education*, National Institute of Education, Washington.

GOODPASTER, KENNETH E.: 1993, 'Business Ethics and Stakeholder Analysis', en WINKLER, EARL y COOMBS, JERROLD (eds.): 1993, *Applied Ethics: a Reader*, Blackwell, Oxford, p. 227-248.

GRAAF, GJALT: 2006, 'The Autonomy of the Contracting Partners: An Argument for Heuristic Contractarian Business Ethics', *Journal of Business Ethics*, 68, p. 347-361

GRIMSHAW, JEAN: 1992, 'The Idea of a Female Ethic', *Philosophy East and West*, 42(2), p. 221-238.

GUERRA PALMERO, MARÍA J.: 2001, *Teoría feminista contemporánea. Una aproximación desde la ética*. Editorial Complutense, Madrid.

HAWK, THOMAS F.: 2011, 'An Ethic of Care: a Relational Ethic for the Relational Characteristics of Organizations, en HAMINGTON, MAURICE y SANDER-STAUDT, MAUREEN (eds.): 2011, *Applying Care Ethics to Business*, Springer, London, p. 3-34

HARRIS, MARVIN: 2000, *Introducción a la antropología general*, Alianza Editorial, Madrid.

HELD, VIRGINIA: 1984, *Rights and Goods: Justifying Social Action*, University of Chicago Press, Chicago.

---- 2006, *The Ethics of Care. Personal, Political and Global*, Oxford University Press, Oxford.

IRIGARAY, LUCE: 2007, *Espéculo de la otra mujer*, Akal, Madrid.

JAGGAR, ALISON: 1990, 'Feminist Ethics: Projects, Problems, Prospects', en CARD, CLAUDIA (ed): 1991, *Feminist Ethics*, University Press of Kansas, Kansas, p. 78-104.

----: 2000, 'Feminist Ethics', en LaFOLLETTE, HUGH (ed.), *The Blackwell Guide to Ethical Theory*, Blackwell Publishers, Oxford, p. 348-374.

JONES, THOMAS M.; WICKS, ANDREW C. y FREEMAN, EDWARD: 2002, 'Stakeholder Theory: the State of Art', in BOWIE, N. E. *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Blackwell, Oxford.

KOEHN, DARYL: 1998, *Rethinking Feminist Ethics. Care, Trust, and Empathy*, Routledge, London.

KOHLBERG, LAWRENCE: 1992, *Psicología del desarrollo moral*, Desclée de Brouwer, Bilbao.

KYMLICKA, WILLIAM: 1995, *Filosofía política contemporánea*, Ariel, Barcelona.

LADD, JOHN: 1970, 'Morality and the Ideal for Rationality in Formal Organizations', *The Monist*, 54, p. 488-513.

LIEDTKA, JEANNE M.: 1996, 'Feminist Morality and Competitive Reality: a Role for an Ethic of Care?', *Business Ethics Quarterly* 6 (2), p. 179-200

LOZANO, JOSEP M.: 1999, *Ética y empresa*, Trotta, Madrid.

LYONS, NONA: 1983, 'Two Perspectives: On Self, Relationships, and Morality', *Harvard Educational Review*, 53(2), p. 125-144.

MacINTYRE, ALASDAIR: 1987, *Tras la virtud*, Crítica, Barcelona.

MACKINNON, CATHARINE: 1987, *Feminism Unmodified: Discourses on Life and Law*, Harvard University Press, London.

----: 1995, *Hacia una teoría feminista del Estado*, Cátedra, Madrid.

MACHOLD, SILKE; AHMED PERVAIZ K. y FARQUHAR, STUART S.: 2008, 'Corporate Governance and Ethics: A Feminist Perspective', *Journal of Business Ethics*, 81, p. 665-678.

MANSBRIDGE, JANE J. y MOLLER OKIN, SUSAN: 1993, 'Feminism', en GOODIN, ROBERT E. y PETTIT, PHILLIP (ed.), *A Companion to Contemporary Political Philosophy*, Blackwell, Oxford, p. 269-290.

MARTIN, WILLIAM y SHAW, BILL: 1993, 'White, Gilligan, and the Two Voices of Business Ethics', en *Business Ethics Quarterly* 3 (4), p. 437-443

- MAY, LARRY: 1993, *Sharing Responsibility*, University of Chicago Press, Chicago
- MAYEROFF, MILTON: 1971, *On Caring*, Harper and Row, New York.
- MILL, JOHN STUART: 2001, *The Subjection of Women*, ElecBook, London.
- MILLETT, KATE: 1995, *Política sexual*, Cátedra, Madrid.
- MIRIZIO, ANNALISA: 2010, “¿Adónde conduce la exaltación de lo femenino? Logros y límites políticos del pensamiento de la diferencia sexual italiano”, *Feminismo/s. Revista del Centro de Estudios sobre la Mujer de la universidad de Alicante*, 15, p. 95-117
- MOBERG, DENNIS J.: 1994, ‘An Ethical Analysis of Hierarchical Relations in Organizations’, *Business Ethics Quarterly*, 4(2), p. 205-220.
- MOLINA, CRISTINA: 2005, “El feminismo socialista estadounidense desde la “nueva izquierda”. Las teorías del sistema dual (capitalismo + patriarcado)”, en AMORÓS, C. y DE MIGUEL, A. (eds.), *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización (2). Del feminismo liberal a la postmodernidad*, Minerva Ediciones, Madrid, p.149-187.
- MOODY-ADAMS, MICHELE: 1991, ‘Gender and the Complexity of Moral Voices’, in CARD, CLAUDIA, *Feminist Ethics*, University Press of Kansas, Kansas, p. 195- 212
- NODDINGS, NEL: 1984, *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, University of California Press, Berkeley.
- NUSSBAUM, MARTHA: 2000, *Women and Human Development. The Capabilities Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- : 2003, ‘Capabilities as Fundamental Entitlements: Sen and Social Justice’, *Feminist Economics*, 9(2-3), p. 33-59.
- : 2004, ‘Beyond the Social Contract: Capabilities and Global Justice’, *Oxford Development Studies*, 32(1), p. 3-18.
- OSBORNE, RAQUEL: 2005, “Debates en torno al feminismo cultural”, en AMORÓS, CELIA y de MIGUEL, ANA (eds.), *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización (2). Del feminismo liberal a la postmodernidad*, Minerva Ediciones, Madrid, p. 213-252.
- OSIGWEH, CHIMEZIE A.B. y FALKENBERG, LOREN: 1995, ‘Does Feminism Belong in Business Ethics?’, *Employee Responsibilities and Rights Journal* 8 (2), p. 97-110
- PALMER, DANIEL E. y STOLL, MARY LYN, ‘Moving toward a More Caring Stakeholder Theory: Global Business Ethics in Dialogue whit the Feminist Ethics of Care’, en HAMINGTON, MAURICE y SANDER-STAUDT, MAUREEN (eds.): 2011, *Applying Care Ethics to Business*, Springer, London, p. 111-126.
- PATEMAN, CAROL: 1980, ‘The disorder of Women: Women, Love and the Sense of Justice’, *Ethics*, 91 (1), p. 20-34.

PERONA, ÁNGELES J.: 2005, "El feminismo liberal estadounidense de posguerra: Betty Friedan y la refundación del feminismo liberal", en AMORÓS, C. y DE MIGUEL, A. (eds), *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización (2). Del feminismo liberal a la postmodernidad*, Minerva Ediciones, Madrid, p. 15- 34.

PHILLIPS, ROBERT: 1997, 'Stakeholder Theory and A Principle of Fairness', *Business Ethics Quarterly*, 7(1), p. 51-66

----: 2003, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler, San Francisco.

PILCHER, JANE y WHELEHAN, IMELDA (eds.): 2004, *50 Keys Concepts in Gender Studies*, Sage, London.

POSADA, LUISA: 2005, "La diferencia sexual como diferencia esencial: sobre Luce Irigaray, en AMORÓS, CELIA y DE MIGUEL, ANA (eds.), *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización (2). Del feminismo liberal a la postmodernidad*, Minerva Ediciones, Madrid, p. 255 – 288.

----: 2005, "El pensamiento de la diferencia sexual: el feminismo italiano", en AMORÓS, C. y DE MIGUEL, A. (eds), *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización (2). Del feminismo liberal a la postmodernidad*, Minerva Ediciones, Madrid, p. 291- 317.

POST JAMES E.; PRESTON, LEE E. y SACHS, SYBILLE: 2002, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books, Stanford University Press, California.

PULEO, ALICIA: 2005, "Lo personal es lo político: el surgimiento del feminismo radical", en AMORÓS, C. y DE MIGUEL, A. (eds), *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización (2). Del feminismo liberal a la postmodernidad*, Minerva Ediciones, Madrid, p. 35- 68.

RAWLS, JOHN: 1993, *Teoría de la justicia*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.

REGUANT, DOLORS: 2007, "Explicación abreviada del patriarcado", documento para el *Proyecto Patriarcado* del "Grupo de Estudios Antropológicos" (Asociación GEA).

REVERTER, SONIA: 2010, "El feminismo: más allá de un dilema ajeno", *Feminismo/s. Revista del Centro de Estudios sobre la Mujer de la Universidad de Alicante*, 15, p. 15-33

RICH, ADRIENNE: 1980, 'Compulsory Heterosexuality and Lesbian Existence', *Journal of Women's History* (2003), 15:3, p. 11-48

ROUSSEAU, JEAN JACQUES: 1964, *Emilio*, EDAF, Madrid.

SACCONI, LORENZO: 2000, 'The Social Contract of the Firm' *Economics, Ethics and Organization*, Springer, Berlin.

----: 2006, 'A Social Contract Account for CSR as Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification', *Journal of Business Ethics*, 68, p. 259-281.

SEN, AMARTYA: 1999, *Development as Freedom*, Oxford University Press, Oxford.

----: 2010, *La idea de la justicia*, Taurus, Madrid.

SIMOLA, SHELDENE: 2003, 'Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management', *Journal of Business Ethics*, 46, p. 351-361.

----: 2005, 'Concepts in Care in Organizational Crisis Prevention', *Journal of Business Ethics*, 62, p. 341-353.

SINGER, PETER: 1995, *Ética para vivir mejor*, Ariel, Barcelona.

SLOTE, MICHAEL: 2001, *Morals from Motives*, Oxford University Press, Oxford

----: 2007, *The Ethics of Care and Empathy*, Routledge, London.

SMITH, ANNA M.: 2008, 'Neoliberalism, Welfare Policy, and Feminist Theories of Social Justice', *Feminist Theory Special Issue: 'Feminist and Welfare'*, 9(2), p. 131-144.

SOLOMON, ROBERT C.: 1998, 'The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in the Corporation', *Business Ethics Quarterly*, 8(3), p. 515-533.

SUÁREZ LLANOS, MARÍA L.: 2002, *Teoría Feminista, Política y Derecho*, Dykinson, S.L. Madrid.

TAYLOR, ROBERT: 1998, 'The Ethic of Care versus the Ethic of Justice: an Economic Analysis', *Journal of Socio-Economics*, 27(4), p. 479-493.

THOMPSON, LINDA J.: 2008, 'Gender Equity and CSR in a Post-Feminist Era', *Business Ethics: An European Review*, 17(1), p. 87-106

TONG, ROSEMARIE: 1991, 'Feminist Justice: a Study in Difference', *Journal of Social Philosophy* 22 (3), p. 81-91

----: 1992, *Feminist Thought, A Comprehensive Introduction*, Routledge, London.

TRONTO, JOAN: 1987, 'Beyond Gender Difference to a Theory of Care', *Signs* 12 (4), p. 644-663

---- 1993, *Moral Boundaries: a Political Argument for an Ethics of Care*, Routledge, London.

VALCÁRCEL, AMELIA: 2001, "La memoria colectiva y los retos del feminismo", *Serie Mujer y Desarrollo* 31: 5-34, Publicaciones de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.

WALKER, DEBORAH; DAUTERIVE, JERRY W.; SCHULTZ, ELYSSA y BLOCK, WALTER: 2004, 'The Feminist Competition/Cooperation Dichotomy', *Journal of Business Ethics* 55, p. 243-254

WHITE, THOMAS I.: 1992, 'Business, Ethics, and Carol Gilligan's "Two Voices"', *Business Ethics Quarterly* 2 (1), p. 51-61

WICKS, ANDREW C.: 1996, 'Reflections on the Practical Relevance of Feminist Thought to Business', *Business Ethics Quarterly*, 6(4), p. 523-531

WICKS, ANDREW C.; GILBERT, DANIEL R. y FREEMAN, EDWARD: 1994, 'A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept', *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 475-494.

WOLFF, JONATHAN: 2001, *Filosofía política: una introducción*, Ariel, Barcelona.

YOUNG, IRIS M.: 1980, 'Socialist Feminism and the Limits of Dual System Theory', *Socialist Review*, 50-51 (10), p. 169-188

----: 2000, *La justicia y la política de la diferencia*, Ediciones Cátedra, Madrid.

----:2006, 'Responsibility and Social Justice: a Social Connection Model', *Social Philosophy and Policy* 23, p, 102-130.

CONCLUSIONES

La reflexión ética ha acompañado a la práctica comercial desde sus orígenes. Cuestiones como cuál es el modo moralmente correcto de realizar los intercambios, cómo deberían actuar los agentes económicos o qué valores deberían definir esta práctica han sido una constante en este ámbito. Sin embargo, no es hasta los años setenta del pasado siglo cuando la ética empresarial se erige como disciplina académica y adquiere unas características que la definen y la distinguen de reflexiones anteriores. No se trata ya de analizar la realidad de las empresas desde la perspectiva de la ética individual, sino de construir una teoría ética específica que tenga como centro a las propias organizaciones. La aparición de grandes empresas multinacionales cuyo poder crece progresivamente, el aumento de la presión y las protestas sociales por sus (frecuentes) malas prácticas, así como el difícil contexto económico, sirven de impulso para el desarrollo de una ética aplicada que tiene como objetivo analizar esa realidad y ofrecer directrices para su mejora.

La investigación aquí presentada es una investigación sobre el por qué – y no tanto sobre el cómo – de una ética para las empresas. Su objetivo global ha sido, entonces, establecer un fundamento teórico para la misma. Para cumplirlo, la perspectiva adoptada ha sido estrictamente normativa, lo que distancia a este trabajo de aquéllos que buscan respuestas de carácter instrumental o meramente descriptivas. El camino recorrido ha sido dividido en tres capítulos:

1. En primer lugar, era necesario aclarar el concepto mismo de ética empresarial, así como los principales elementos que la componen (especialmente, los de “responsabilidad social” y “stakeholder”). Al hacerlo, se planteó la idea de que ésta puede ser descrita como una gestión ética o legítima de los *stakeholders*.

2. A continuación, defendí la idea de que la justicia es la base normativa de esta disciplina a través de un argumento contractualista. Tal afirmación fue interpretada de dos maneras: por un lado, bajo la idea de que la ética empresarial es una ética de la justicia (y no una ética del bien ni una ética de la virtud) y, por otro, defendiendo que la justicia es la virtud fundamental de las organizaciones o el valor del que deriva, o del que depende, la corrección (moral) de las normas y políticas de una empresa.

3. Por último, mostré la necesidad de incluir en este contexto un valor que ha sido ignorado por la mayoría de los teóricos: el cuidado. Éste representa, sin sustituirla, un complemento necesario para la justicia en la empresa. La atención al enfoque del cuidado permite asumir la dimensión relacional de la empresa, en tanto que pone de manifiesto la propia dimensión relacional del individuo. Junto a ello, facilita la explicación de cuestiones que

resultan problemáticas desde otros enfoques, como la importancia de asumir responsabilidades hacia aquellos que constituyen la empresa o la necesidad de tener en cuenta su particularidad y el contexto. Ofrece, en general, una nueva perspectiva desde la que abordar la realidad de las organizaciones tal y como son hoy concebidas. La asimilación de esta corriente, no obstante, no fue acrítica. La ética del cuidado adolece de ciertos puntos débiles en su aplicación al contexto empresarial, entre los que destaca su tratamiento de la justicia. Para superarlos, la solución pasa por ampliar la concepción de lo que es la ética feminista y que no se limita, aunque la incluye, a la ética del cuidado.

Estas tres cuestiones – a saber, la concepción de la ética empresarial como gestión ética de los *stakeholders*, su fundamento en la justicia a través de un argumento contractualista y la importancia del cuidado y la visión feminista en la empresa como complemento de lo anterior – constituyen el núcleo de este trabajo. En ellas se basan, pues, las conclusiones alcanzadas.

I. La ética empresarial como *gestión ética de los stakeholders*.

Un modo de explicar qué es la ética empresarial es comenzar por aclarar lo que no es. En primer lugar, no es una ética individual, es decir, una ética centrada en el individuo, al que se toma como único agente moral y centro de la reflexión. Ciertamente, una parte de ella se ocupa de la reflexión sobre las actuaciones individuales que tienen lugar dentro de las organizaciones (nivel *micro*), dando lugar a teorías concretas sobre la ética del directivo, del accionista o del consumidor. Pero sería un error suponer que la ética empresarial se limita a dichos enfoques, desde los que no se puede abordar el hecho de que las organizaciones son contextos definidos por la acción conjunta y cooperativa y en los que existe una responsabilidad que difiere de la estrictamente individual. Por otro lado, la ética empresarial tampoco ha de identificarse con una ética política o económica, centradas en la constitución del Estado o del sistema económico. De nuevo, parte de esta disciplina (nivel *macro*) tiene que ver con el sistema político y económico en el que están insertas las organizaciones; pero, igualmente, no es ese el nivel que la define. Siguiendo en este punto a Lozano (1999) se defendió que el elemento específico y núcleo de esta materia es la propia organización. Ésta se convierte en agente moral en sentido pleno, en tanto que es un *sujeto* al que se le puede atribuir responsabilidad por sus acciones y posee un poder por el que debe responder. Los análisis de French (1979), Gooppaster y Matthews (1982) y Pettit (2006) me sirvieron de guía en esta cuestión. A partir de ello, la ética empresarial se definió, en primer término, como una

reflexión sobre las actuaciones de la empresa (nivel *meso*), estableciéndose éste como su nivel de análisis propio y mediador de los dos anteriores.

Aclarado este punto, se mostró cómo la reflexión ética sobre la empresa ha llevado a redefinir estas organizaciones. En concreto, se apuntó que dicha redefinición ha estado marcada por dos debates iniciados dentro de esta disciplina, a saber, el debate sobre su responsabilidad social (RSE) y el desarrollo de la teoría de los *stakeholders*:

- El debate sobre la RSE: se resume en la idea de que las organizaciones deben asumir, como parte de la gestión, la preocupación por la sociedad y el entorno en las que se insertan. Esto significa que su objetivo es ampliado advirtiendo que la dimensión económica no es la única que la define. Ni la RSE ni, por lo mismo, la ética empresarial en conjunto, pueden concebirse como un añadido superficial al modelo de gestión tradicional, sino que constituyen una nueva forma de gestionar, dirigir e, incluso, entender la empresa (Porter y Kramer: 2006). Se genera, así, un nuevo modelo en el que la dimensión económica y la social se encuentran interrelacionadas.

- El debate en torno a los *stakeholders*: dicho debate pone de manifiesto, precisamente, esa interrelación entre lo económico y lo social. El concepto “*stakeholder*” aparece por primera vez en 1963 en un informe del *Stanford Research Institute*. Con él, se quería dar cuenta de que la existencia y la supervivencia de la empresa dependen de que reciba el apoyo de otros grupos más allá de los accionistas. El desarrollo de la teoría que tiene a esta idea como núcleo, sin embargo, no tiene lugar hasta los años ochenta, cuando Freeman (1984) ofrece una primera definición. En la medida en que un individuo o un conjunto de individuos puede(n) afectar o ser afectado(s) por las actuaciones de la empresa, puede(n) ser considerado(s) un *stakeholder* de la misma. Esto implica una profundización en la responsabilidad de la empresa, en tanto que pretende determinar y concretar hacia quién se tiene y en qué medida. La identificación y la justificación de la atención a esos grupos representan el objetivo básico de esta propuesta. Como quedó mostrado, a partir de esa concepción amplia se han desarrollado, en las últimas décadas, diferentes teorías que buscan precisar, elaborar o afrontar este concepto – ya sea desde una perspectiva descriptiva, instrumental o normativa. Es esta última la que mayor auge ha tenido en los últimos años, hasta convertirse en el componente esencial de las teorías de ética empresarial. Las diferentes corrientes desde la que ha sido desarrollada fueron analizadas en la sección tercera del capítulo primero, siguiendo la taxonomía propuesta en 2006 por Friedman y Miles.

Tanto el debate sobre la RSE como la consolidación de la teoría de los *stakeholders* han dado lugar, como digo, a una redefinición del concepto tradicional de empresa. El modelo clásico o derivado de la visión liberal de la economía de la Escuela de Chicago resulta ya

insuficiente para comprenderla y la concepción centrada en la obtención de beneficios para accionistas y propietarios no basta para garantizar la legitimidad social. En conexión con ello, la irrupción del modelo *stakeholder* puso de manifiesto la exigencia de atender las demandas de otros grupos vinculados a la empresa, lo que llevó a concebir a ésta más como una red de relaciones multidireccional que como una estructura estrictamente jerárquica y unidireccional. La actividad empresarial depende de la colaboración y de la cooperación de múltiples constituyentes y, por lo tanto, no puede ser sólo una la perspectiva que se tenga en cuenta. Mientras que el objetivo de la empresa sigue siendo un objetivo lucrativo, los medios válidos para lograrlo han cambiado. Por un lado, que obtenga su “licencia para operar” depende de que satisfaga las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Post et al. 2002). Por otro lado, su objetivo maximizador no es ya puramente económico, sino que se le exige crear valor en un sentido más amplio, es decir, crear valor social y en el largo plazo.

A partir de las transformaciones exigidas a la empresa y de las nuevas características apuntadas, se ofreció una definición de la misma en los siguientes términos: ésta es entendida como un tipo especial de organización (o, más exactamente, como un tipo de asociación) que se caracteriza, en su dimensión externa, por sus fines lucrativos, aunque no exclusivamente por ello; y, en la interna, por su configuración en una red de relaciones entre sus constituyentes. Las implicaciones de ello son diversas: en primer lugar, significa que la empresa no es identificable con una comunidad, en la que sus miembros están unidos principalmente por lazos afectivos. Este tipo de organización se compone de individuos cuyos intereses son diversos y pueden ser, incluso, opuestos. Lo que hace que se unan en una empresa es, más bien, la perspectiva del beneficio mutuo; el observar que, a través de la cooperación entre ellos, es posible obtener un beneficio que no podrían alcanzar de otro modo. No obstante, esto no significa que las relaciones o los lazos más o menos afectivos no puedan surgir. Se trata, simplemente, de advertir que, de hecho, lo que une a los individuos que componen la empresa en primer término son lazos artificiales y accidentales; y que no tener eso en cuenta impide construir una teoría normativa adecuada. En segundo lugar, la definición dada le otorga a la empresa un carácter privado y voluntario, es decir, se asume que sus miembros aceptan participar o entrar en ella y disponen, al menos teóricamente, de un derecho de salida. Ahora bien, no por ello ha de entenderse que una empresa es equiparable a un club privado, donde las dos condiciones anteriores son efectivas. Por otro lado, se precisó que el foco de estudio ha sido puesto aquí en las grandes empresas. La razón de ello no está en que la ética empresarial no abarque también a las pequeñas y medianas, sino en que es la existencia de las primeras, tal y como hoy las conocemos, junto a las actuaciones censurables

de muchas de ellas, lo que puede considerarse el factor decisivo para el desarrollo de esta disciplina.

Una vez apuntados los principales rasgos de la ética empresarial y la redefinición de la empresa que conlleva, fue posible ofrecer una concepción de esta disciplina más precisa. ¿Cómo ha sido aquí entendida, entonces, la ética empresarial? Al final del capítulo primero, ésta fue descrita como una disciplina sobre la *gestión ética o legítima de los stakeholders*:

- Es una teoría de la *gestión* en tanto que trata de determinar cómo han de ser dirigidas las empresas en el contexto económico y social actual si quieren lograr sus objetivos. En este sentido, quedó mostrado que la ética empresarial ha llegado a convertirse en un sub-apartado de la *gestión stakeholders*.

- Es, además, una teoría *ética* en la medida en que la dimensión normativa constituye su núcleo y que busca responder, de manera justificada, a cómo deberían actuar las empresas. Frente a los enfoques meramente descriptivos o las visiones instrumentales, la ética empresarial ha evolucionado acentuando, cada vez más, su componente ético. Así, las propuestas más recientes se caracterizan por partir, bien de la reflexión sobre cuál debe ser el papel de la empresa en una sociedad justa, bien de la concepción de la empresa como asociación cooperativa para el beneficio mutuo. En la base de tal componente se halla la convicción de que todos los grupos afectados por la actividad empresarial merecen igual consideración y sus intereses poseen igual valor. Así lo defienden, entre otros, Evan y Freeman en su trabajo de 1988. Mi posición sobre ello, sin embargo, no consiste en tomar tal convicción como punto de partida, sino que he buscado justificar por qué esto es así. La respuesta, desarrollada en el capítulo segundo, se asienta sobre el contrato que existe entre la empresa y sus miembros, pues es de su existencia de donde deriva la atribución del valor dado a ellos mismos y a sus intereses.

- Y es, por último, una teoría de los *stakeholders* porque se basa en la idea de que la sostenibilidad y la legitimidad de la empresa dependen, de manera directa, de la atención prestada a sus grupos de interés como constituyentes indeliberables de la empresa o, siguiendo a Phillips (2003), como ciudadanos de la política corporativa. De ello se desprende que la organización como tal es el núcleo de esta disciplina y, conectado con ello, que la corrección moral de las decisiones individuales es una corrección derivada o mediada por ella. Esta es una de las razones por las que, como se defiende en el capítulo segundo, el modelo del contrato social resulta particularmente adecuado en este contexto.

II. La justicia como fundamento de una ética empresarial contractualista.

Desde su origen, un modo frecuente de abordar la ética empresarial ha sido recurriendo a las diferentes éticas individuales para tomarlas como modelo a partir del cual desarrollarla. Si se atiende a la literatura más destacada en este ámbito, se puede observar cómo tanto la perspectiva (neo)kantiana como la (neo)aristotélica ocupan un papel central. Así, diferentes teóricos (como Freeman, Evan o Donaldson y Dunfee) asumen como premisa de partida la concepción del individuo como fin en sí mismo y basan en ella la justificación parcial o total de su propuesta. Sin embargo, tal visión da por sentado parte de lo que ha de demostrarse, a saber, que todos los que constituyen la empresa han de ser tenidos en cuenta – en este caso, porque se asume que todos poseen valor intrínseco. Frente a ello, el recurso al contractualismo (la opción teórica aquí tomada) permite explicar por qué esto es así. Expuesto brevemente: para la teoría contractualista, el valor de los intereses de los diferentes *stakeholders* no es una premisa indiscutible o un axioma, sino una conclusión que deriva de la propia condición del contrato. Es el acuerdo alcanzado por los miembros de la organización lo que le da valor a las demandas y no, al revés, la existencia de un valor previo lo que genera esa obligación de respeto.

Por su parte, las propuestas de inspiración aristotélica se basan en la definición de la empresa como comunidad en la que los miembros están unidos por una concepción del bien común. Los defensores de esta visión conciben la empresa como una organización orientada idealmente hacia la virtud y el florecimiento personal de sus miembros. Esto implica asumir, por un lado, que es un valor externo a la propia organización el que marca su objetivo y, por otro, que el desarrollo personal forma parte del fin principal de la empresa. Ambas afirmaciones, sin embargo, deberían ser probadas y aclaradas. Remitir a la teoría del contrato, por el contrario, permite derivar los valores que configuran cada empresa de su propia estructura y del modo en que ésta se constituye. Además, hace posible partir de unos supuestos que son muy próximos a la economía (especialmente, la concepción auto-interesada y racional del individuo, pero también el establecer la idea del acuerdo hipotético como fuente de la normatividad y base de la obligación) e innecesario apuntar a un objetivo no económico como fin principal de la empresa. En este sentido, la teoría contractualista representa un enfoque que resulta más plausible y, por ello, más prometedor para la ética de la empresa.

Siendo así, uno de los objetivos del capítulo segundo fue explorar la corriente contractualista en ética empresarial. Al hacerlo, he pretendido llamar la atención sobre el hecho de que, a pesar de ser un modelo teórico acorde con la naturaleza de la empresa, lo cierto es que ocupa, en relación a otros enfoques teórico-filosóficos, un papel relativamente

menor dentro de esta disciplina (especialmente, en el ámbito nacional e hispanico). Como punto de partida, fueron analizadas dos propuestas cuyas fuentes de inspiración son distintas: mientras que la *teoría integradora de los contratos sociales* (ISCT) de Donaldson y Dunfee responde a un contractualismo (político) rawlsiano, la propuesta de Sacconi sobre un *modelo de gobierno extendido* posee elementos de la teoría (moral) del contrato de Gauthier. Recordemos en qué consisten ambas:

- La ISCT representa el mejor y más discutido ejemplo de cómo aplicar los principales elementos de la teoría contractualista a la construcción de una teoría de ética empresarial. Dicho muy brevemente, esta teoría defiende que el fundamento de la ética en la empresa proviene de la conjunción (o integración) de los contratos que la definen: por un lado, los contratos que de manera explícita regulan la empresa (*micro*) y, por otro, un contrato hipotético más amplio (*macro*) y que funciona como marco normativo para aquéllos. Esto permite reconciliar la perspectiva empírica con la normativa y la metodología inductiva con la deductiva. Explica, además, el que exista una pluralidad de normas, políticas y reglas adecuadas a, o según, el contexto empresarial. Pero evita caer en el relativismo extremo al imponerle a éstas el límite en su adecuación a un estándar ético generalmente aceptado.

Ahora bien, como quedó apuntado en la segunda sección de este capítulo, la ISCT adolece de una serie de dificultades que requieren ser resueltas para reforzar la posición contractualista en ética empresarial. La mayor debilidad radica, según argumenté, en el supuesto de que existen ciertos principios universalmente conocidos y aceptados (las llamadas *hipernormas*) que, por su carácter, no necesitan ser descritos ni justificados. Los conflictos entre este tipo de principios surgen, sin embargo, a diario y así lo reconocen los propios Donaldson y Dunfee. La solución ofrecida por estos autores, de nuevo, resulta insuficiente, pues se limita a remitir a “reglas de sentido común” y a delegar la decisión, en última instancia, en aquéllos que dirigen la empresa. Ligado a ello, está lo que Sacconi (2006) denomina la “indeterminación prescriptiva” a la que aboca esta teoría, es decir, la dificultad para obtener, a partir de ella, una aplicación práctica concreta y clara para cada empresa. Ante ello, este autor elabora una teoría ética de la empresa que busca la justificación, no ya en un consenso externo, sino en la propia racionalidad del acuerdo que constituye la empresa.

- La teoría de Sacconi asume que las normas, políticas y valores de una empresa pueden concretarse mediante un recurso característico de la teoría contractualista: de lo que se trata es de responder a la pregunta “¿qué es lo que habrían acordado unánimemente los miembros de una organización, partiendo de una posición de imparcialidad y equidad entre ellos?”. La empresa es, desde esta perspectiva, el resultado de un acuerdo constituyente o constitucional entre los *stakeholders*. El principal escollo de esta teoría, sin embargo, se encuentra dentro de

lo que Sacconi llama el contexto de implementación, es decir, en la explicación sobre la motivación o los incentivos que existen para cumplir lo acordado. Ésta descansa, en última instancia, en el supuesto de que los agentes poseen preferencias conformistas, es decir, una motivación no material ni exclusivamente maximizadora, sino conforme a un ideal de justicia o un principio ético particular. De este modo, se introduce en el argumento una premisa de carácter moral y se le hace descansar en una preferencia por la honestidad frente al beneficio. Dicha premisa ha sido respaldada, en parte, a través de estudios en economía experimental y de la biología evolutiva. Ahora bien, esa base empírica es todavía demasiado débil y, en última instancia, no es una base normativa, con lo que la teoría queda (de)pendiente de unos datos que son meramente contingentes.

Tomando como referencia ambas propuestas, he defendido aquí la idoneidad del enfoque contractualista como modelo para la ética empresarial. En primer lugar, resulta un modelo especialmente adecuado para abordar la naturaleza de la empresa y permite derivar las normas (éticas) de la propia estructura de la organización. Además, y como apunté arriba, los supuestos de los que parte son muy próximos a las premisas de la economía: los individuos son concebidos como agentes racionales con intereses particulares, pero dispuestos a cooperar ante la expectativa de obtener un beneficio de ello y si esperan que el otro también lo haga. La empresa es, efectivamente, una red de agentes (*stakeholders*) que pueden ser definidos (al menos, en primer término) de ese modo. En tercer lugar, el contractualismo ofrece un fundamento teórico que resulta plausible y sencillo: la justificación de las normas empresariales y de los acuerdos (reales) que tienen lugar en tal contexto deriva de un acuerdo hipotético entre *stakeholders*, y no de un valor previo o pre-existente ni externo a ella. Ahora bien, para superar las dificultades de las propuestas analizadas, es necesario especificar un criterio normativo último que no sea tan impreciso como el formulado por Donaldson y Dunfee y que, a su vez, refuerce la motivación o los incentivos para cumplir lo acordado, aspecto en el que la teoría de Sacconi (y, en general, el contractualismo) resulta más débil. Es en estos aspectos en los que la justicia y el cuidado adquieren, respectivamente, un papel central.

De lo dicho hasta ahora, se desprende la idea de que la ética empresarial puede ser desarrollada a través del modelo contractualista, lo que supone que, más que una ética de la virtud o del bien, es una ética de la justicia. Esto significa que puede ser pensada sobre la base de una pregunta fundamental (análoga a la planteada por Rawls): “¿qué normas, políticas o principios acordarían los miembros de una organización para lograr que ésta, siendo plural, fuera justa?”. Pero, junto a ello, lo que he querido defender es que la justicia es, además, la

virtud fundamental de la empresa y que, como tal, funciona como criterio normativo último; un criterio a partir del cual es posible derivar y juzgar otros valores.

En la sección cuarta de este segundo capítulo apunté que una de las ideas clave para entender esto último está en la comprensión de la empresa como un ámbito de la justicia, es decir, como un entorno en el que se dan lo que Hume, en su *Tratado de la naturaleza humana*, denominó las *circunstancias de la justicia*. En su teoría moral, hace una distinción entre las virtudes “naturales” y las “artificiales”. Mientras que las primeras (la principal de las cuales es la simpatía) derivan de la propia naturaleza humana; las segundas provienen de condiciones o convenciones que son externas a ella. Tal es el caso de la justicia, una virtud que surge sólo cuando se dan determinadas circunstancias: asumida la inclinación auto-interesada del ser humano, la justicia aparece (como posible y necesaria) en contextos en los que existen determinados bienes transferibles y una escasez moderada. Según creo (y aquí radica otro de los elementos novedosos de este trabajo) es posible establecer una analogía entre esta idea y lo que ocurre en la empresa. Ésta es, efectivamente, un lugar en el que se dan esas circunstancias de la justicia: una asociación formada por individuos auto-interesados en un contexto de moderada escasez cuyo objetivo es producir un beneficio y distribuirlo entre ellos. Dado que la suma total de lo que cada uno reclamará para sí mismo excederá lo realmente disponible (es decir, cada uno querrá obtener para sí una cantidad mayor de la posible), es necesario un criterio que regule la interacción, articule esas demandas y rija la distribución. Tal es, precisamente, la virtud de la justicia.

De lo expuesto hasta ahora, son tres las implicaciones que destacan y que ofrecen una visión particular de la empresa:

(i) Las empresas son asociaciones artificiales, más parecidas a las sociedades modernas (que se basan en virtudes artificiales) que a las comunidades (cuya base son las virtudes naturales). Esto distingue a este enfoque de otros más aceptados y extendidos.

(ii) En tanto que son asociaciones artificiales, su virtud principal ha de ser una virtud artificial. Esto sólo significa que su núcleo o fundamento normativo no puede estar en una virtud natural.

(iii) La justicia, principal de las virtudes artificiales, es la guía más plausible para el desarrollo de la ética empresarial. Su fundamento proviene de la propia estructura de la empresa y funciona como un criterio suficientemente amplio, cuya concreción depende de la organización particular a la que se aplique. No se trata de un criterio cerrado que determine qué es *la* empresa justa, sino que permite especificar, según las condiciones particulares, qué es lo ético o legítimo para ella o en ella.

El capítulo segundo cierra con la formulación, a partir de lo expuesto, de un principio de justicia para la empresa de carácter estrictamente tentativo. Pretende funcionar como un primer índice para la constitución de una empresa ética:

Principio provisional de justicia para la empresa:

Una norma o política empresarial es legítima o está moralmente justificada si

(i) podría haber sido acordada unánimemente por todos los implicados como parte de una "constitución ideal" de la empresa,

(ii) en un proceso de negociación hipotético donde

(a) la empresa es definida como una asociación cooperativa para el beneficio mutuo y

(b) cada participante es concebido como un agente racional con intereses particulares y dispuesto a cooperar condicionalmente ante la perspectiva de obtener un beneficio de ello.

Llegado este punto, hice la siguiente advertencia: la afirmación de que la virtud principal de las organizaciones es una virtud artificial no significa que no haya lugar en ellas para las virtudes naturales. Eso es, en parte, lo que trató de argumentarse en el capítulo tercero.

III. Justicia y cuidado: la reinterpretación feminista de la ética empresarial.

En 1982, la psicóloga moral Carol Gilligan publicó *In A Different Voice*, obra clave para el desarrollo de la ética del cuidado. En el punto de partida de su planteamiento están las críticas a la teoría del desarrollo moral propuesta por Kohlberg, entre cuyas conclusiones se encuentra la afirmación de que éste es mayor en hombres que en mujeres. En su trabajo, Gilligan denuncia el sesgo de género en el que se basa y realiza una serie de estudios centrados en las mujeres. Observa que el esquema propuesto por Kohlberg no es aplicable a la mayoría de los casos, pues éstas tienden a expresar la moralidad con una voz diferente. Frente a la búsqueda de principios abstractos y el acento en los derechos, se imponen la atención a lo particular o al contexto y la importancia de preservar las relaciones a través de la actividad del cuidado. A partir de estos rasgos distintivos, Gilligan propone una nueva teoría ética que pone de manifiesto cómo las grandes teorías elaboradas hasta el momento (agrupadas bajo la etiqueta de "ética de la justicia") poseen, a pesar de sus diferencias evidentes, unos rasgos comunes más profundos que permiten equipararlas.

La aparición de esta propuesta llevó a poner en contacto a la ética empresarial con (cierto enfoque de) la ética feminista. Los trabajos de Freeman citados en este capítulo – y,

especialmente, el desarrollado en 1994 junto a Wicks y Gilbert – fueron, sin duda, decisivos. A partir de ellos (aunque no sólo) fue apuntado de qué modo puede influir la reflexión sobre el cuidado en la reflexión sobre la empresa. Expuesto brevemente:

- La irrupción de la ética del cuidado en la teoría de los *stakeholders*, con su acento en valores alternativos a los tradicionales/masculinos y asociados a la mirada femenina, supuso un cambio de perspectiva en el modo de entender cómo debería ser la empresa y de abordar la ética empresarial en conjunto.

- La referencia al yo conectado (frente al yo separado), el acento en el valor del cuidado (frente a los derechos y la equidad) y la atención a la particularidad (frente a la universalidad), hacen explícitos elementos clave de la teoría de los *stakeholders* y permiten abordar cuestiones (como la responsabilidad hacia otros o la importancia de mantener las relaciones) que resultan problemáticas desde otros enfoques. Como expliqué en el capítulo anterior, la teoría de los *stakeholders* hace referencia a los individuos o grupos que afectan a, o son afectados por, la empresa, así como a las relaciones (contractuales o no) que éstos mantienen con ella. No obstante, la cuestión de las relaciones entre los propios individuos o grupos queda desatendida o es difícil de abordar. Ese vacío queda cubierto mediante el enfoque del cuidado: la importancia de preservar las relaciones y la asunción de responsabilidades derivadas de ello ofrece ya una respuesta. Desde este enfoque se acentúa el hecho de que el individuo no puede ser definido ni comprendido sin hacer cierta referencia a aquellos que le rodean. El individuo no puede entenderse como un ser totalmente aislado o absolutamente autónomo, sino que su ser es siempre un ser relacional. Dicha visión encaja con la concepción de la empresa como una red de relaciones entre los individuos que la constituyen.

- Los vínculos que surgen en las organizaciones no son sólo y meramente contractuales, sino que pueden convertirse, en mayor o menor medida, en personales o afectivos. La ética del cuidado hace posible afrontar y tratar sin dificultad ese hecho. En el capítulo anterior defendí que no es acertado basar la descripción de la empresa en ese tipo de relaciones. Pero, añadido ahora, tampoco lo sería excluirlas de manera absoluta. La ética del cuidado permite abordar este aspecto de las organizaciones.

- A través de la ética del cuidado es posible poner de manifiesto un elemento que no es percibido desde otras perspectivas, a saber, el hecho de que lo que cuentan no son los intereses de los *stakeholders* en abstracto, sino los de cada uno de ellos en particular y en concreto. La teoría de los *stakeholders* resulta imprecisa si se limita a referencias generales a los grupos de interés. Una de las claves de su componente ético está en que pueda dar cuenta de la importancia que tiene el que se atienda a la especificidad de cada uno de ellos. En este

sentido, la ética del cuidado supone una ventaja frente a un enfoque como el de los derechos, pues cubre casos que quedan desatendidos desde aquel.

- Al partir de la necesidad de atender las demandas del otro, la ética del cuidado enriquece, en términos generales, la concepción de sujeto moral ofrecida por las teorías más tradicionales sobre el agente económico y, por ello, puede verse como un complemento valioso para la teoría (normativa) de los *stakeholders*. Del mismo modo, su encaje dentro de la teoría contractualista parece ir de suyo. En el momento en el que el cuidado de sí se extiende al cuidado del otro, se fortalece la conexión entre los individuos que forman el acuerdo. Las ideas de *cuidado* y *relaciones apoyadas en el contrato* están, efectivamente, estrechamente conectadas.

- Como apunté previamente, un problema clásico de las teorías contractualistas reside en la dificultad para garantizar el cumplimiento del acuerdo. La ética del cuidado, con su acento en las relaciones y en la importancia de preservarlas, aporta un componente motivacional y supone, por ello, un paso adelante en este sentido. En términos generales – y, especialmente, en un contexto como el empresarial – la llamada (exclusiva) a cumplir con ciertas reglas o principios abstractos difícilmente supone una motivación psicológica suficiente o superior a la que puede provenir de determinados estados afectivos (como, por ejemplo, el auto-interés). Sin embargo, si valores como el cuidado, la empatía o la capacidad de respuesta a las necesidades del otro adquieren un rol central desde el principio, resulta más fácil responder a cuestiones clave como por qué deberían cumplirse los acuerdos dentro de la empresa y respetarse los códigos de conducta, qué lleva a atender los diferentes intereses de los individuos y grupos afectados por la actividad empresarial o qué mueve a fortalecer las relaciones personales dentro de la misma. La respuesta, desde la ética del cuidado, no remite al deber abstracto de cumplir principios éticos universales, sino a la importancia que damos a la preservación de las relaciones beneficiosas, a la tendencia a cuidar de aquel con quien sentimos alguna forma de conexión afectiva y a la empatía que experimentamos hacia los que nos rodean. No es necesario, por lo tanto, recurrir a un supuesto (problemático) como el de las preferencias conformistas, sino que basta con atender a nuestra naturaleza relacional y acentuar la importancia de mantener una red de relaciones que resulte beneficiosa.

Ahora bien, una vez mostradas las aportaciones que la ética del cuidado ofrece a la ética empresarial, precisé que necesitan ser matizadas y complementadas de modo que integren aspectos y valores olvidados por ella. Del mismo modo que la ética del cuidado no funciona, por sí sola, como fundamento para la ética de la empresa, sino que es, más bien, un complemento (necesario) para éste; ahora, la ética del cuidado necesita ser complementada

desde una perspectiva teórica más amplia (lo que, evidentemente, tiene repercusiones para el conjunto de este trabajo).

De entre las objeciones que han sido planteadas a esta propuesta, son tres las destacadas en su aplicación al contexto empresarial, a saber, el modelo de relación defendido (basado, principalmente, en la relación madre-hijo), su atención exclusiva a lo particular (lo que conduce inevitablemente a alguna forma de relativismo) y el rechazo a ciertos elementos de las teorías éticas tradicionales y que han sido redefinidos desde el propio feminismo. La justicia es, sin duda, el principal de esos elementos. En un principio, fue puesto en tela de juicio por las pensadoras feministas al considerarlo un concepto “cargado de género”, es decir, por considerar que estaba definido a partir de una concepción masculina del mundo y representaba, por ello, la perspectiva dominante de la que trataban de alejarse. El cuidado se presentó, entonces, como una alternativa al mismo. Sin embargo, ante la dificultad que supone el obviar la cuestión de la justicia, se buscó el modo de acomodar ambos valores en una propuesta única. El debate sobre la relación entre la justicia y el cuidado ocupa, aún hoy, un lugar central dentro de esta corriente de pensamiento. Esto se debe, en parte, a que, de hecho, parece difícil desligar ambas y no ver el cuidado como un valor ya implícito en la idea de justicia.

Teniendo presente dicha cuestión, defendí en último lugar que, tal y como se mostró en el capítulo segundo, la justicia representa el valor fundamental de la ética empresarial y que, por lo tanto, no puede ser ignorado ni relegado a un segundo plano. El capítulo final muestra que, para ello, no es necesario abandonar el enfoque de la ética feminista, sino que basta con no limitar ésta a los postulados de la ética del cuidado. Sin obviar las aportaciones hechas por ella, es preciso señalar que la ética feminista representa un enfoque más amplio, en el que conceptos éticos tradicionales son reinterpretados bajo una mirada diferente. Parte de la denuncia de la incorrección moral de la subordinación de la mujer (y, junto a ella, de la sufrida por otros grupos igualmente oprimidos) y de la defensa de que su experiencia moral es tan válida como la de los hombres (sin ser, por ello, una ética necesariamente “femenina”) y define, a partir de ahí, su agenda tanto teórica como práctica. Busca interpretar, desde un punto de vista moral, la realidad de las mujeres y hacerlo, no desde la ética tradicional, sino desde un nuevo marco en la que ésta es re-pensada para dar cabida a sus experiencias. El concepto de justicia adquiere, en dicho contexto, una nueva dimensión. El cuidado, sin duda, puede formar parte de ella, pero no se reduce a ello. Es a esa nueva dimensión a la que he querido apelar como complemento de la visión de la ética empresarial aquí presentada.

La visión de la justicia defendida desde el feminismo está caracterizada, en primer lugar, por su carácter social, es decir, por ser un concepto indesligable del contexto al que pretende

ser aplicado. No parte de la construcción de un modelo hipotético, sino del análisis crítico de la realidad social en cuestión. Por ello, en segundo lugar, está profundamente ligada a demandas concretas más que a principios abstractos. No busca tanto elaborar principios generales aplicables a todas las sociedades como contribuir de manera efectiva a la reparación de las injusticias que se dan de hecho. Y es, sobre todo, una concepción crítica con la visión reduccionista de la justicia como justicia distributiva. Como señala Young (2000), la distribución de cargas y beneficios es, sin duda, importante. Pero no hay que obviar que muchas demandas de justicia no están relacionadas con ello. Diferentes autoras muestran, así, cómo la justicia tiene que ver también con aspectos como el reconocimiento (así hace Fraser) o con las capacidades (como es el caso Nussbaum), por lo que es necesario ampliar el contexto de discusión sobre la misma.

Al abordar el caso de la ética empresarial, se mostró cómo diferentes autores, aunque señalan la importancia de la justicia, se refieren a ella en términos de distribución, equidad e imparcialidad, propios, en cualquier caso, de las teorías éticas tradicionales/masculinas. La referencia a la ética feminista permite, precisamente, corregir este aspecto y dar cuenta de que la empresa ética no es sólo aquella que es justa desde un punto de vista distributivo, sino aquella que lo es en un sentido más amplio. Una organización en la que sus miembros pueden desarrollar y ejercer sus capacidades, expresar sus demandas y satisfacer sus expectativas. Llamar la atención sobre ello permite señalar como injusticias hechos que, previamente, pasaban desapercibidos o no eran (o no podían ser) tomados como tales.

A modo de cierre, se formuló un principio que recoge las principales ideas aquí apuntadas y que busca sintetizar la importancia dada a la justicia y al cuidado. De carácter más definitivo que el anterior, ha de tomarse, no obstante, como una propuesta que abre un camino por el que continuar la reflexión aquí iniciada. Añade, al principio de justicia previamente formulado, un principio de cuidado que pretende ampliarlo y establecer, en la empresa, obligaciones de justicia más allá de las distributivas.

Principio (revisado) de justicia para la empresa:

I. Principio de justicia:

Una norma o política empresarial es legítima o está moralmente justificada si

(i) podría haber sido acordada unánimemente por todos los implicados como parte de una "constitución ideal" de la empresa,

(ii) en un proceso de negociación hipotético donde

(a) la empresa es definida como una asociación cooperativa para el beneficio mutuo y

(b) cada participante es concebido como un agente racional con intereses particulares y dispuesto a cooperar condicionalmente ante la perspectiva de obtener un beneficio de ello.

II. Principio de cuidado:

a) La implementación de las normas o políticas conformes al principio I tiene un complemento necesario en el desarrollo de la actividad del cuidado (que implica cierta atención al contexto y la respuesta a las necesidades particulares).

b) Dicho complemento establece obligaciones de justicia en la empresa que van más allá de las distributivas e incluyen, en primer término, el reconocimiento de la diferencia y la valoración del desarrollo personal.

ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Ethische Überlegungen haben die Geschäftspraxis von Anfang an begleitet. Fragen nach der moralisch richtigen Art, den Austausch abzuwickeln oder danach wie wirtschaftliche Akteure handeln sollten und welche Werte diese Praxis definieren sollten, standen immer zur Diskussion. Dennoch hat sich die Unternehmensethik als akademische Disziplin erst in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts etabliert und die Form angenommen, die sie heute definiert und von vorherigen Reflexionen abgrenzt. Es geht jetzt nicht mehr darum, die Unternehmensrealität aus der Perspektive der Individualethik zu analysieren, sondern es geht darum, eine spezifische ethische Theorie zu entwickeln, in deren Mittelpunkt die Organisationen selbst stehen. Das Auftauchen großer multinationaler Unternehmen, deren Macht stetig zunimmt, der steigende Druck und die sozialen Proteste wegen (häufiger) schlechter Praktiken sowie die schwierige wirtschaftliche Situation sind Impulse für die Entwicklung einer angewandten Ethik. Das Ziel dabei ist es, diese Realität zu analysieren und Richtlinien für eine Verbesserung aufzustellen.

Die vorliegende Forschung ist mehr eine Forschung zu dem Warum – und nicht so sehr zu dem Wie – einer Ethik für Unternehmen. Das wesentliche Ziel war es deswegen, ein theoretisches Fundament für diese zu entwickeln. Um das erreichen zu können, wurde eine streng normative Perspektive angenommen. Das unterscheidet diese Arbeit von denen, die sich mit der Suche nach instrumentalen Antworten beschäftigen und von rein deskriptiven Arbeiten. Der zurückgelegte Weg wurde in drei Kapitel unterteilt.

1. Zu allererst war es notwendig den Begriff Unternehmensethik zu erklären sowie die wichtigsten dazugehörigen Elemente (insbesondere „soziale Verantwortung“ und „stakeholder“). Dabei wurde die Idee entwickelt, Unternehmensethik als ethisches und legitimes Management der *stakeholder* zu definieren.

2. Im zweiten Kapitel verteidigte ich mit vertragstheoretischer Argumentation die Idee, dass die Gerechtigkeit die normative Basis für die Unternehmensethik darstellt. Dies wurde auf zwei verschiedene Arten interpretiert. Zum einen durch die Idee, dass die Unternehmensethik eine Ethik der Gerechtigkeit ist (und keine Ethik des guten Lebens oder der Tugend). Zum anderen wurde verteidigt, dass die Gerechtigkeit die fundamentale Tugend der Organisationen ist oder der Wert, durch den die (moralische) Korrektur der Normen eines Unternehmens oder der Unternehmenspolitik abgeleitet wird oder von der diese abhängt.

3. Zu allerletzt habe ich die Notwendigkeit aufgezeigt, einen Wert in diesen Kontext mit einzubeziehen, der von den meisten Theoretikern bisher ignoriert wurde: die Fürsorge. Diese ersetzt zwar die Gerechtigkeit nicht, ergänzt sie jedoch. Die Aufmerksamkeit auf die

Perspektive der Fürsorge zu lenken, ermöglicht es sich der Beziehungsebene in Unternehmen anzunehmen, da die Fürsorge die Beziehungsebene des Individuums selbst offenbart. Hinzukommt, dass sie es erleichtert, Fragen anzugehen, die durch andere Perspektiven als problematisch angesehen werden, wie z.B. die Wichtigkeit Verantwortung für diejenigen zu übernehmen, von denen das Unternehmen gebildet wird oder die Notwendigkeit, die Individualität und den Kontext mit in Betracht zu ziehen. Ganz allgemein gesagt bietet sie eine Perspektive, von der aus man die Realität der Organisationen, so wie sie heute aufgebaut sind, angehen kann. Trotz allem ist die Verwendung dieser Strömung nicht unkritisch verlaufen. Bei der Anwendung der Moral der Fürsorge auf den unternehmerischen Kontext zeigt diese einige Schwachstellen, besonders wenn man an den Umgang mit der Gerechtigkeit denkt. Eine Lösung, um diese Schwachstellen zu überwinden, besteht in der Erweiterung des Konzepts der feministischen Ethik und darin, sich nicht auf die Moral der Fürsorge zu beschränken, auch wenn diese zur feministischen Ethik zählt.

Diese drei Grundideen – das Verständnis der Unternehmensethik als ethisches Management der *stakeholder*, die Gerechtigkeit als Fundament mittels vertragstheoretischem Argument und die Wichtigkeit der Fürsorge und der feministischen Sichtweise im Unternehmen – stellen den Kern dieser Arbeit dar. Auf diesen basieren die erzielten Schlussfolgerungen.

I. Unternehmensethik als *ethisches Management der stakeholder*.

Eine Möglichkeit die Unternehmensethik zu beschreiben, ist mit einer Erklärung darüber zu beginnen, was sie nicht ist. An erster Stelle handelt es sich nicht um eine Individualethik, d.h. eine Ethik, bei der das Individuum im Mittelpunkt steht und als einziger moralischer Akteur angesehen wird und im Zentrum der Reflexion steht. Es stimmt zwar, dass es in einem Bereich der Überlegungen um die individuellen Handlungen geht, die innerhalb der Organisationen stattfinden (Mikro-Ebene), wobei konkrete Theorien zur Ethik der Unternehmer, der Aktionäre oder der Konsumenten entstehen. Aber es wäre falsch, zu glauben, dass sich die Unternehmensethik auf diese Perspektiven beschränkt. Von diesen Perspektiven aus kann man nicht die Tatsache angehen, dass sich Organisationen in einem Kontext des gemeinschaftlichen Handelns und der Zusammenarbeit befinden, in der eine Verantwortung existiert, die sich von der individuellen unterscheidet. Auf der anderen Seite kann man die Unternehmensethik auch nicht mit der politischen Ethik oder der Wirtschaftsethik gleichsetzen, wobei sich die Erste mit dem Aufbau eines Staates und die

Zweite mit dem Wirtschaftssystem beschäftigen. Wieder ist es so, dass sich Bereiche dieser Disziplin (Makro-Ebene) mit den politischen und wirtschaftlichen Systemen befassen, in die die Organisationen eingebettet sind, aber es handelt sich trotz allem erneut nicht um die Ebene, die die Unternehmensethik definiert. Wie bei Lozano (1999) wurde in diesem Punkt argumentiert, dass das spezifische Element und das Kernthema der Unternehmensethik die Organisation selbst ist. Diese wird in jeder Hinsicht zum moralischen Akteur, denn sie ist zum einen ein Subjekt, dem die Verantwortung für seine Handlungen übertragen werden kann und zum anderen hat sie eine Macht und eine damit verbundene Verpflichtung. Die Analysen von French (1979), Goopaster und Matthews (1982) und Pettit (2006) leiteten mich an diesem Punkt. Davon ausgehend wurde die Unternehmensethik an erster Stelle als eine Reflexion über die Handlungen des Unternehmens (Meso-Ebene) definiert. Diese Ebene wird als die eigentliche Analyseebene der Unternehmensethik angesehen und dient als Mittler zwischen den zuvor genannten.

Nach Abschluss dieser Erklärungen wurde gezeigt, wie die ethischen Überlegungen über Unternehmen dazu führten, dass sich diese neu definiert haben. Es wurde aufgezeigt, dass diese Neudefinition durch zwei verschiedene Debatten gekennzeichnet ist, die auf diesem Gebiet initiiert wurden, und zwar die Debatte über die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) und die Entwicklung der Theorie der *stakeholder*.

- In der Debatte zur CSR wird die Idee zusammengefasst, dass sich Unternehmen als Teil ihres Managements auch Gedanken zur Gesellschaft machen sollten und zu dem Umfeld, in dem sie sich befinden. Dies bedeutet eine Erweiterung der Ziele für die Organisationen, da darauf aufmerksam gemacht wird, dass die wirtschaftliche Seite nicht die einzige ist, die ein Unternehmen ausmacht. Weder CSR noch (und aus demselben Grund) die gesamte Unternehmensethik können als einfacher Zusatz zum traditionellen Management angesehen werden. Es handelt sich vielmehr um eine neue Form der Direktion und des Managements oder sogar um eine neue Form, Unternehmen zu verstehen (Porter und Kramer: 2006). Auf diese Art und Weise wird ein neues Modell entwickelt, bei dem die wirtschaftliche und die soziale Komponente miteinander verknüpft sind.

- Die Debatte über die *stakeholder* bringt genau diesen Zusammenhang zwischen dem Wirtschaftlichen und dem Sozialen zum Ausdruck. Der Begriff der *stakeholder* taucht erstmalig 1963 in einem Bericht des *Stanford Research Institute* auf. Damit wollte man zum Ausdruck bringen, dass die Existenz und das Überleben eines Unternehmens von der Unterstützung durch andere Gruppen jenseits der Aktionäre abhängig sind. Die Theorie, in deren Mittelpunkt diese Idee steht, entwickelt sich jedoch nicht bis in die achtziger Jahre, als Freeman (1984) eine erste Definition vorschlägt. Sobald ein Individuum oder eine Gruppe von Individuen die

Handlungen eines Unternehmens beeinflusst oder durch die Handlungen eines Unternehmens beeinflusst wird, kann er bzw. sie als *stakeholder* desselben angesehen werden. Dies bedeutet eine Erweiterung der Verantwortung der Unternehmen, da diese versuchen, zu bestimmen und zu konkretisieren, für wen und in welchem Maße sie Verantwortung tragen. Die Bestimmung und die Rechtfertigung der Aufmerksamkeit für diese Gruppen sind grundlegende Ziele der Arbeiten zum Stakeholder-Modell. Wie gezeigt wurde, haben sich in den letzten Jahrzehnten ausgehend von diesem weit gefassten Konzept verschiedene Theorien entwickelt, die versuchen dieses Konzept von einer präskriptiven, instrumentellen oder normativen Perspektive aus zu präzisieren. Dabei hat in den letzten Jahren v.a. die normative Perspektive einen Aufschwung erlebt und sich so zu einem wesentlichen Bestandteil unternehmensethischer Theorien entwickelt. Die verschiedenen Strömungen, durch welche die Unternehmensethik entwickelt wurde, wurden im dritten Abschnitt des ersten Kapitels analysiert. Dabei wurde die von Friedman und Miles 2006 vorgeschlagene Taxonomie angewendet.

Sowohl die Debatte über CSR als auch die Festigung der Stakeholder-Theorie haben, wie bereits gesagt, zu einer Neudefinition des traditionellen Unternehmensbegriffs geführt. Das klassische Modell bzw. das von der liberalen Sichtweise zur Wirtschaft der Chicagoer Schule abgeleitete Modell ist für ein Verständnis unzureichend. Und Definitionen, die sich auf Gewinnerzielung für Aktionäre und Besitzer beschränken, reichen nicht aus, wenn man eine soziale Legitimierung garantieren will. Hinzu kommt, dass die Entwicklung des Stakeholder-Modells zum Ausdruck gebracht hat, dass die Forderungen anderer, mit dem Unternehmen in Verbindung stehender Gruppen beachtet werden müssen. Das hat dazu geführt, dass man Unternehmen mehr als ein multidimensionales Beziehungsnetz wahrnimmt und nicht als streng hierarchisch oder eindimensional. Die unternehmerische Tätigkeit hängt von der Kooperation und der Mitarbeit Vieler ab und deswegen kann man nicht nur einer Perspektive Beachtung schenken. Während das Unternehmensziel weiterhin ein lukratives ist, haben sich die für das Erreichen des Ziels gerechtfertigten Maßnahmen geändert. Auf der einen Seite ist der Erhalt der *license to operate* davon abhängig, dass man die Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen erfüllt (Post et al. 2002). Auf der anderen Seite ist das Maximierungsziel nicht mehr ein rein wirtschaftliches, sondern es wird die Bildung von Werten in einem weiteren Sinne gefordert, d.h., es sollen auf lange Sicht soziale Werte gebildet werden.

Nach dem Aufzeigen der von Unternehmen geforderten Veränderungen und der neuen Eigenschaften wurde eine Definition für Unternehmen gegeben, und zwar die folgenden Aspekte beachtend: Ein Unternehmen wird als eine besondere Form der Organisation

angesehen (oder, genauer gesagt, als eine Art Vereinigung), die sich auf ihrer externen Seite durch ihre lukrativen Ziele charakterisiert, wenn auch nicht nur durch diese, und unternehmensintern dadurch, dass sie als ein Beziehungsnetzwerk konfiguriert ist. Die Auswirkungen davon sind unterschiedlich. An erster Stelle kann man Unternehmen nicht als eine Gemeinschaft kennzeichnen, in der die Mitglieder emotional verbunden sind. Diese Art Organisation setzt sich vielmehr aus Individuen zusammen, die unterschiedliche Interessen haben oder sogar gegensätzliche. Was sie in einem Unternehmen zusammenführt, ist vielmehr die Aussicht auf gegenseitigen Nutzen, die Beobachtung, dass aus der Zusammenarbeit ein Vorteil gezogen werden kann, den sie auf andere Art nicht erzielen könnten. Das bedeutet jedoch nicht, dass mehr oder weniger emotionale Beziehungen oder Bindungen nicht entstehen könnten. Es geht einfach nur darum, deutlich zu machen, dass die Verbindungen zwischen den Individuen, die Unternehmen bilden, an erster Stelle künstlich und zufällig sind. Wenn man dies nicht beachtet, ist es unmöglich, eine passende normative Theorie zu entwickeln. An zweiter Stelle verleiht die gegebene Definition dem Unternehmen einen privaten und freiwilligen Charakter. D.h., man geht davon aus, dass seine Mitglieder ihre Teilnahme oder ihren Beitritt akzeptieren und zumindest theoretisch das Recht besitzen, das Unternehmen zu verlassen. Deswegen kann man jedoch nicht davon ausgehen, dass ein Unternehmen mit einem Privatklub vergleichbar wäre, bei dem diese genannten Bedingungen erfüllt sind. Auf der anderen Seite wurde klargestellt, dass große Unternehmen im Mittelpunkt dieser Arbeit standen. Das liegt nicht daran, dass kleine und mittlere Unternehmen in der Unternehmensethik nicht auch Beachtung fänden. Es ist vielmehr so, dass die Existenz der Ersteren, so wie wir sie heute kennen, und die tadelswerten Praktiken in vielen von diesen als entscheidender Faktor für die Entstehung dieses Wissenschaftsgebiets angesehen werden kann.

Nachdem die Hauptmerkmale der Unternehmensethik und die dadurch resultierende Neudefinierung der Unternehmen ausgearbeitet worden waren, konnte eine genauere Konzeption dieser gegeben werden. Wie wurde also hier Unternehmensethik verstanden? Am Ende des ersten Kapitels wurde diese als ein Wissenschaftsgebiet über das *ethische und legitime Management der stakeholder* beschrieben.

- Es handelt sich um eine Theorie über das *Management*, da versucht wird, zu bestimmen, wie Unternehmen im aktuellen wirtschaftlichen und sozialen Kontext geleitet werden müssen, wenn sie ihre Ziele erreichen wollen. In diesem Sinne wurde gezeigt, dass sich die Unternehmensethik zu einem Unterbereich des Stakeholder-Managements entwickelt hat.

- Außerdem handelt es sich um eine *ethische* Theorie, da ihre normative Komponente einen Kernpunkt darstellt und auf gerechtfertigte Art und Weise versucht wird, zu erklären,

wie Unternehmen handeln sollten. Angesichts der rein deskriptiven Perspektiven oder der instrumentellen Sichtweisen hat sich die Unternehmensethik entwickelt und betont immer mehr ihre ethische Komponente. Die neuesten Vorschläge sind dadurch charakterisiert, dass sie entweder von Reflexionen darüber ausgehen, welches die Rolle des Unternehmens in einer gerechten Gesellschaft sein sollte oder von der Gestaltung des Unternehmens als kooperativer Verein mit gegenseitigem Nutzen. Von einer solchen Komponente auszugehen, bringt die Überzeugung zum Ausdruck, dass alle Gruppen, die durch die unternehmerische Aktivität beeinflusst werden, dieselbe Beachtung verdienen und dass ihre Interessen denselben Wert haben. So beschreiben es u.a. Evan und Freeman in ihrer 1988 veröffentlichten Arbeit. Mein Standpunkt dazu besteht jedoch nicht darin, diese Überzeugung als Ausgangspunkt zu nehmen, sondern ich habe versucht nachzuweisen, warum dies so ist. Die Antwort, die im zweiten Kapitel ausgearbeitet wurde, basiert auf dem bestehenden Vertrag zwischen dem Unternehmen und seinen Mitgliedern, denn aus dieser Existenz heraus wird der Wert abgeleitet, den man den Mitgliedern gibt und ihren Interessen.

- Und sie ist schlussendlich auch eine Theorie der *stakeholder*, denn sie basiert auf der Idee, dass die Nachhaltigkeit und die Legitimität eines Unternehmens direkt davon abhängig sind, welche Aufmerksamkeit es seinen Interessengruppen widmet. Diese sind ein untrennbarer Bestandteil der Unternehmen oder, wie Phillips (2003) sagt, Bürger der Unternehmenspolitik. Daraus kann man schließen, dass die Organisation als solche im Mittelpunkt dieser Disziplin steht und damit, dass eine moralische Korrektur der individuellen Entscheidungen von der Organisation abgeleitet oder durch diese vermittelt ist. Das ist ein Grund dafür, dass sich das Modell des Gesellschaftsvertrags für diesen Kontext als besonders passend erweist, so wie dies auch im zweiten Kapitel erläutert wird.

II. Die Gerechtigkeit als Fundament für eine vertragstheoretische Unternehmensethik.

Von Beginn an wurde die Unternehmensethik häufig angegangen, indem man auf die verschiedenen Individualethiken zurückgriff, um von diesen Modellen aus die Unternehmensethik zu entwickeln. Wenn man der herausragendsten Literatur aus diesem Bereich Beachtung schenkt, kann man beobachten, dass sowohl die (neo-)kantische als auch die (neo-)aristotelische Perspektive hierbei eine Hauptrolle spielen. So nehmen verschiedene Theoretiker (wie Freeman, Evan oder Donaldson und Dunfee) als Grundvoraussetzung das Individuum als Selbstzweck an und darauf basiert teilweise oder gänzlich die Rechtfertigung

ihres Vorschlags. Diese Ansicht setzt jedoch teilweise etwas voraus, was erst gezeigt werden muss, nämlich dass alle, die das Unternehmen bilden, beachtet werden müssen – in diesem Fall weil vorausgesetzt wird, dass alle intrinsischen Wert haben. Sich auf die Vertragstheorie (die theoretische Sichtweise, die hier angewendet wurde) zu berufen, ermöglicht im Gegensatz dazu, zu erklären, warum dies so ist. Für die Vertragstheorie ist der Wert der verschiedenen Interessen der *stakeholder* keine unbestreitbare Voraussetzung oder ein Axiom. Sie ist vielmehr eine Schlussfolgerung, die sich aus der Natur des Vertrags selbst ableitet. Es ist die Vereinbarung, die die Mitglieder einer Organisation getroffen haben, die den Forderungen ihren Wert gibt und nicht andersherum die Existenz eines zuvor vorhandenen Wertes, aus dem sich diese Verpflichtung zum Respekt entwickelt.

Auf der anderen Seite basieren die Vorschläge, die sich von aristotelischen Ideen ableiten, auf der Definition des Unternehmens als Gemeinschaft, deren Mitglieder durch eine gemeinsame Auffassung des Guten verbunden sind. Die Verteidiger dieser Sichtweise sehen Unternehmen als Organisationen, die idealerweise auf die Tugend und die persönliche Entwicklung ihrer Mitglieder ausgerichtet sind. Das würde auf der einen Seite bedeuten, dass es sich um einen für die Organisation externen Wert handelt, durch den die Ziele derselben geprägt werden. Auf der anderen Seite würde es auch bedeuten, dass die persönliche Entwicklung Teil des Hauptziels eines Unternehmens ist. Diese beiden Feststellungen müssten jedoch bewiesen und erklärt werden. Wenn man sich aber auf die Vertragstheorie bezieht, ermöglicht dies, die Werte, die jedes Unternehmen ausmachen, von seiner Struktur und der Art, wie es aufgebaut ist, abzuleiten. Außerdem kann man sich so auf Annahmen stützen, die der Wirtschaft sehr nahestehen, insbesondere die eigennützige und rationale Denkweise des Individuums aber auch die Idee, den hypothetischen Vertrag als Quelle der Maßgeblichkeit und als Fundament der Verpflichtung festzulegen. Auch wird so vermieden, ein nicht wirtschaftliches Ziel als Hauptziel des Unternehmens darzustellen. In dieser Hinsicht stellt die Vertragstheorie eine plausiblere Perspektive dar und aus diesem Grund eine vielversprechendere Perspektive für die Unternehmensethik.

Deswegen war ein Ziel des zweiten Kapitels, die vertragstheoretischen Strömungen in der Unternehmensethik zu erforschen. Dabei habe ich versucht auf die Tatsache aufmerksam zu machen, dass, obwohl es sich um ein theoretisches Modell handelt, welches mit der Natur der Unternehmen übereinstimmt, diesem im Vergleich mit anderen theoretisch-philosophischen Ansätzen in der Unternehmensethik relativ wenig Aufmerksamkeit zukommt (vor allem im Spanisch sprachigen Raum). Als Ausgangspunkt worden zwei verschiedene Ansätze aus verschiedenen Inspirationsquellen analysiert. Während die *Integrative Social Contracts Theory* (ISCT) einer (politischen) Vertragstheorie wie bei Rawls entspricht, enthält

der Ansatz von Sacconi über ein erweitertes Regierungsmodell Elemente der (moralischen) Vertragstheorie von Gauthier. Ich möchte beide kurz in Erinnerung bringen.

- Die ISCT ist das beste und meist diskutierte Beispiel dafür, wie man die wichtigsten Elemente der Vertragstheorie zur Entwicklung einer unternehmensethischen Theorie anwendet. Kurz gesagt verteidigt diese Theorie, dass die Basis für Ethik im Unternehmen aus dem Zusammenführen (oder Integrieren) der Verträge stammt, die diese ausmachen. Das sind auf der einen Seite die Verträge, die das Unternehmen ausdrücklich regulieren (mikrosoziale Verträge) und auf der anderen Seite ein weitgefasterer, hypothetischer Vertrag (makrosozialer Vertrag), der den normativen Rahmen für die Ersteren bildet. So kann die empirische Perspektive mit der normativen ausgesöhnt werden und die induktive Methodik mit der deduktiven. Das erklärt auch die Existenz pluraler Normen und Regeln und vielseitiger Politik, die für den unternehmerischen Kontext geeignet sind oder von diesem abhängen. So wird auch verhindert, dass man in einen extremen Relativismus verfällt, wenn man diese Normen und Regeln dadurch begrenzt, dass sie sich dem allgemein akzeptierten ethischen Standard anpassen müssen.

Wie ebenfalls im zweiten Teil dieses Kapitels erklärt wurde, gibt es bei der ISCT einige Schwachstellen, die ausgeräumt werden müssen, wenn man die Position der Vertragstheorie in der Unternehmensethik stärken will. Wie ich darlegte, besteht der größte Schwachpunkt darin, dass davon ausgegangen wird, dass es gewisse universell bekannte und anerkannte Prinzipien gibt (sogenannte *Hypernormen*), die aufgrund ihres Charakters nicht beschrieben oder gerechtfertigt werden müssen. Es entstehen jedoch tagtäglich Konflikte zwischen Prinzipien dieser Art und dies erkennen auch Donaldson und Dunfee persönlich an. Die Lösung, die diese beiden Autoren anbieten, ist erneut unzureichend, da sie sich darauf beschränkt, auf „Faustregeln“ zu verweisen und die Entscheidung im Endeffekt auf die Unternehmensleitung überträgt. Damit im Zusammenhang steht, was von Sacconi (2006) als „präskriptive Unbestimmtheit“ beschrieben wird und worauf diese Theorie zusteuert. Das meint die Schwierigkeit, mithilfe dieser Theorie eine konkrete und klare praktische Anwendung für Unternehmen zu erhalten. Deswegen entwickelt Sacconi eine unternehmensethische Theorie, die ihre Rechtfertigung nicht in einem externen Konsens sucht, sondern in der Rationalität des Abkommens, welches das Unternehmen bildet, selbst.

- Die Theorie von Sacconi setzt voraus, dass Normen, Politiken und Werte durch ein für die Vertragstheorie charakteristisches Verfahren konkretisiert werden können. Es geht dabei darum, auf folgende Frage zu antworten: Was hätten die Mitglieder einer Organisation einstimmig entschieden, wenn sie unabhängig und alle in derselben Situation und Position wären? Aus dieser Perspektive heraus ist das Unternehmen das Ergebnis eines

Gründungsabkommens der *stakeholder*. Der größte Stolperstein dieser Theorie liegt in dem, wie Sacconi ihn nennt, Umsetzungskontext, d.h., in der Erklärung der Motivation oder der Anreize, die bestehen, um das Vereinbarte umzusetzen. Diese stützt sich schlussendlich auf die Annahme, dass die Akteure konformistische Vorlieben haben, d.h., eine weder materielle noch ausschließlich gewinnorientierte Motivation haben, sondern eine einem Gerechtigkeitsideal oder einem spezifischen ethischen Prinzip entsprechende. Auf diese Art und Weise wird in die Argumentation eine moralische Prämisse eingeführt, die sich darauf stützt, dass dem Gewinn die Ehrlichkeit vorgezogen wird. Die genannte Prämisse wurde teilweise durch Studien der experimentellen Wirtschaftsforschung und der Evolutionsbiologie bestätigt. Dieses empirische Fundament ist jedoch noch zu schwach und schlussendlich handelt es sich nicht um ein normatives Fundament, sodass die Theorie von Daten abhängt, die reiner Zufall sind.

Mich an beiden Vorschlägen orientierend, habe ich hier dargelegt, wie geeignet die vertragstheoretische Perspektive als Modell für die Unternehmensethik ist. Zunächst handelt es sich um ein Modell, das besonders gut passt, wenn man die Natur der Unternehmen besprechen will und es ermöglicht es, die (ethischen) Normen von der Struktur der Organisation selbst abzuleiten. Außerdem (und wie bereits erwähnt) sind die Voraussetzungen, von denen dieses Modell ausgeht, den wirtschaftlichen Prämissen sehr nahe: Die Individuen werden als rationale Akteure mit eigenen Interessen verstanden, die jedoch dazu bereit sind zu kooperieren, da sie davon ausgehen, dass sie daraus einen Nutzen ziehen werden und dass der Andere ebenfalls kooperiert. Ein Unternehmen ist tatsächlich ein Netzwerk aus Akteuren (*stakeholdern*), die zumindest vordergründig auf diese Art und Weise definiert werden können. An dritter Stelle bietet die Vertragstheorie ein plausibles und einfaches theoretisches Fundament: Die Rechtfertigung der Normen der Unternehmen und der (realen) Vereinbarungen in diesem Bereich, gründen auf einem hypothetischen Abkommen zwischen den *stakeholdern*. Sie gründen nicht auf einem im Vorhinein existierenden Wert oder einem für das Unternehmen externen Wert. Um nun aber die Schwierigkeiten der analysierten Vorschläge zu überwinden, muss ein entscheidendes normatives Kriterium im Einzelnen dargelegt werden. Dieses Kriterium darf weder so ungenau sein, wie das von Donaldson und Dunfee vorgeschlagene und muss gleichzeitig die Motivation oder die Anreize für eine Einhaltung verstärken. Dieser Punkt ist eine Schwachstelle in der Theorie von Sacconi und im Allgemeinen in der Vertragstheorie. Genau in dieser Hinsicht erhalten die Aspekte der Gerechtigkeit und der Fürsorge ihre wichtige Funktion, die Gerechtigkeit um das Problem der Ungenauigkeit anzugehen und die Fürsorge für die Motivation.

Von dem bisher gesagten lässt sich die Idee ableiten, dass die Unternehmensethik mithilfe eines vertragstheoretischen Modells beschrieben werden kann. Das bedeutet, dass es sich mehr als um eine Ethik der Tugend oder des guten Lebens um eine Ethik der Gerechtigkeit handelt. Dies wiederum lässt darauf schließen, dass sie auf der Basis einer fundamentalen Frage durchdacht werden kann (wie auch von Rawls vorgeschlagen): „Auf welche Normen, Politiken und Prinzipien würden sich die Mitglieder einer Organisation einigen, wenn sie erreichen wollten, dass diese plural und gleichzeitig gerecht ist?“ Was ich hinzufügend verteidigen wollte, ist, dass die Gerechtigkeit außerdem die fundamentale Tugend von Unternehmen ist und deswegen als entscheidendes normatives Kriterium fungiert, ein Kriterium, von dem aus man andere Werte ableiten und beurteilen kann.

Im vierten Teil des zweiten Kapitels erklärte ich, dass eine Schlüsselidee für das Verständnis dieses Kriteriums darin liegt, dass man verstehen muss, dass es sich bei Unternehmen um einen Ort der Gerechtigkeit handelt. Es handelt sich also um *Umstände der Gerechtigkeit*, wie sie Hume in seinem *Ein Traktat über die menschliche Natur* nennt. In seiner moralischen Theorie unterscheidet er zwischen „natürlichen“ und „künstlichen“ Tugenden. Während sich natürliche Tugenden (die wichtigste ist die Sympathie) aus der Natur des Menschen selbst ableiten, stammen künstliche Tugenden aus Situationen oder Übereinkünften außerhalb der menschlichen Natur. So ist es auch bei der Gerechtigkeit, einer Tugend, die nur unter bestimmten Umständen entsteht: Wenn man die eigennützige Neigung des Individuums als gegeben hinnimmt, taucht die Gerechtigkeit (als möglich und notwendig) in einem Kontext auf, in dem bestimmte übertragbare Güter vorhanden sind und ein mäßiger Mangel. Ich halte es für möglich (und hierbei sticht ein weiteres neuartiges Element dieser Arbeit hervor), eine Analogie herzustellen, zwischen dieser Idee und dem, was bei Unternehmen geschieht. Es handelt sich bei Unternehmen tatsächlich um einen Ort, an dem diese Umstände der Gerechtigkeit gegeben sind. Es handelt sich um eine Vereinigung aus eigennützigen Individuen in einem Umfeld des mäßigen Mangels, die sich mit dem Ziel zusammenschließen, einen Gewinn zu produzieren und diesen untereinander aufzuteilen. Da die Gesamtsumme, die jeder Einzelne für sich fordern wird, die wirklich vorhandene überschreitet, d.h., dass jeder für sich mehr haben möchte, als möglich ist, braucht man ein Kriterium, das diese Interaktion reguliert, die Forderungen festhält und die Verteilung festmacht. Und genau dieses ist die Tugend der Gerechtigkeit.

Von dem bisher dargelegten sind drei Punkte hervorzuheben und bieten eine besondere Sichtweise auf Unternehmen:

(i) Unternehmen sind künstliche Vereinigungen, die eher den modernen Gesellschaften ähneln (welche auf künstlichen Tugenden basieren) als den Gemeinschaften (deren Basis

natürliche Tugenden sind). Dies unterscheidet diese Perspektive von anderen, die mehr akzeptiert oder verbreiteter sind.

(ii) Da es sich um künstliche Vereinigungen handelt, muss die Haupttugend eine künstliche Tugend sein. Das heißt nur eine natürliche Tugend kann im Mittelpunkt stehen oder das normative Fundament bilden.

(iii) Die Gerechtigkeit, die wichtigste künstliche Tugend, ist der plausibelste Leiter, wenn man eine Unternehmensethik entwickeln will. Ihr Fundament hat sie in der Struktur der Unternehmen selbst und sie funktioniert als ein Kriterium, das umfassend genug ist und sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Organisation, auf die es angewendet wird, konkretisieren lässt. Es handelt sich nicht um ein geschlossenes Kriterium, das festlegt, was *das* gerechte Unternehmen ist, sondern ermöglicht, in Abhängigkeit von den jeweiligen Bedingungen zu spezifizieren, was ethisch und legitim für dieses ist.

Das zweite Kapitel schließt (basierend auf dem Dargelegten) mit der Formulierung eines Gerechtigkeitsprinzips für Unternehmen, das einen rein provisorischen Charakter hat. Es soll als ein erstes Verzeichnis für den Aufbau eines ethischen Unternehmens fungieren.

Provisorisches Gerechtigkeitsprinzip:

Eine Unternehmenspolitik oder –norm ist legitim oder moralisch gerechtfertigt, wenn

(i) sie einstimmig von allen Beteiligten hätte vereinbart werden können als Bestandteil einer „ideellen Verfassung“ des Unternehmens

(ii) in einem hypothetischen Verhandlungsprozess, bei dem

(a) das Unternehmen als kooperativer Verein zum gegenseitigen Nutzen definiert wird und

(b) jedes Mitglied als ein rationaler Akteur mit eigenen Interessen angesehen wird und als bereit zur bedingten Zusammenarbeit wegen der Aussicht, daraus einen Nutzen zu ziehen.

An dieser Stelle gab ich folgenden Hinweis: Die Aussage, dass die Haupttugend der Unternehmen eine künstliche Tugend ist, bedeutet nicht, dass es in diesen nicht auch Platz für natürliche Tugenden gäbe. Das ist es auch, was zumindest teilweise versucht wurde im dritten Kapitel zu erklären.

III. Gerechtigkeit und Fürsorge: die feministische Neuauslegung der Unternehmensethik.

1982 veröffentlichte die Psychologin Carol Gilligan *In a Different Voice*, das zentrale Werk für die Entwicklung der Moral der Fürsorge. Ausgangspunkt für ihren Ansatz ist die von Kohlberg vorgeschlagene Theorie zur moralischen Entwicklung. Diese ist laut Kohlbergs Schlussfolgerung bei Männern höher als bei Frauen. Gilligan verurteilt die geschlechtsbezogene Ungleichbehandlung, auf der seine Theorie und eine Reihe der von ihm durchgeführten Studien beruhen, bei denen die Frau im Mittelpunkt steht. Sie beobachtet, dass das von Kohlberg vorgeschlagene Schema auf die Mehrzahl der Fälle nicht anwendbar ist, da Frauen Moral mit einer anderen Stimme zum Ausdruck bringen. Anstatt abstrakte Prinzipien zu suchen und die Rechte zu betonen, spricht man hier von der Aufmerksamkeit für das Individuelle und für den Kontext und von der Wichtigkeit mithilfe der Fürsorge Beziehungen zu schützen. Ausgehend von diesen Unterschieden, schlägt Gilligan eine ethische Theorie vor, die verdeutlicht, wie die bisher entwickelten großen Theorien, die unter dem Etikett der „Gerechtigkeitsethik“ zusammengefasst werden, trotz offensichtlicher Unterschiede, tiefere Gemeinsamkeiten haben, die einen Vergleich erlauben.

Die Entwicklung der Moral der Fürsorge führte dazu, dass die Unternehmensethik mit (einer Perspektive) der feministischen Ethik in Kontakt gebracht wurde. Die in diesem Kapitel zitierten Arbeiten von Freeman und besonders die 1994 gemeinsam mit Wicks und Gilbert entwickelte Arbeit waren zweifellos entscheidend. Von diesen ausgehend (wenn auch nicht nur) wurde gezeigt, auf welche Art die Überlegungen zur Fürsorge die Reflexion zu Unternehmen beeinflussen kann. Ich möchte dies kurz darlegen:

- Die Moral der Fürsorge, mit ihrer Betonung auf alternativen Werten im Vergleich zu den traditionellen/maskulinen, auf Werten, die mit der weiblichen Sichtweise assoziiert werden, bedeutet, wenn sie in der Stakeholder-Theorie auftaucht, eine Veränderung der Sichtweise bezüglich des Verständnisses darüber, wie Unternehmen sein sollten und wie die Unternehmensethik insgesamt betrachtet werden sollte.

- Das in Beziehungsgeflechte eingebundene Ich (im Vergleich zum autonomen Ich), die Betonung des Wertes der Fürsorge (im Gegensatz zu Recht und Gleichheit) und die Aufmerksamkeit für das Individuelle (im Vergleich zu universellen Prinzipien) ermöglichen es, Fragen zu erläutern (wie z.B. die Verantwortung für Andere oder die Wichtigkeit Beziehungen zu pflegen), die von anderen Perspektiven aus problematisch erscheinen. Wie ich im vorherigen Kapitel erklärte, bezieht sich die Stakeholder-Theorie auf Individuen oder Gruppen, die Unternehmen beeinflussen oder von diesen beeinflusst werden und gleichzeitig auf die

Beziehungen (vertragliche oder nicht vertragliche), die diese untereinander pflegen. Die Frage der Beziehungen zwischen den Individuen oder Gruppen wird jedoch vernachlässigt oder ist schwer zu erörtern. Diese Lücke kann mithilfe der Fürsorge gefüllt werden. Die sich aus dieser ableitende Wichtigkeit Beziehungen zu pflegen und Verantwortung zu übernehmen, ist bereits eine Antwort. Die Perspektive der Fürsorge verdeutlicht die Tatsache, dass ein Individuum nicht definiert oder verstanden werden kann, ohne Bezug zu denjenigen zu nehmen, die ihn umgeben. Ein Individuum kann nicht als abgeschottet oder vollkommen autonom verstanden werden, denn es ist immer ein Beziehungswesen. Diese Sichtweise passt zu der Betrachtung von Unternehmen als ein Beziehungsnetz aus den Individuen, die es bilden.

- Die Beziehungen, die in den Organisationen entstehen, sind nicht einzig und allein vertragliche Beziehungen. Sie können sich auch in kleinerem oder größerem Maße in persönliche oder emotionale Beziehungen verwandeln. Die Moral der Fürsorge ermöglicht es, diese Tatsache ohne Schwierigkeiten in Angriff zu nehmen und zu erörtern. Im vorherigen Kapitel erläuterte ich, dass es nicht richtig wäre, diese Beziehungen als Basis für eine Unternehmensbeschreibung zu nutzen. Ich möchte an dieser Stelle anfügen, dass es genauso nicht richtig wäre, diese Beziehungen vollkommen außer Acht zu lassen. Die Moral der Fürsorge ermöglicht es, genau diesen Aspekt der Organisationen anzusprechen.

- Mithilfe der Moral der Fürsorge kann man einen wichtigen Punkt erörtern, der durch andere Perspektiven nicht deutlich gemacht wird. Damit meine ich die Tatsache, dass es nicht vage Stakeholder-Interessen sind, die zählen, sondern die konkreten und persönlichen Interessen von jedem Einzelnen. Die Stakeholder-Theorie ist zu undeutlich, wenn sie sich auf allgemeine Hinweise zu den Interessengruppen beschränkt. Einer ihrer wichtigsten ethischen Komponenten ist darin begründet, dass durch sie die Wichtigkeit zum Ausdruck gebracht werden kann, auf die Besonderheiten jedes Einzelnen einzugehen. Deswegen ergibt sich durch die Moral der Fürsorge hier ein Vorteil im Vergleich zu anderen Perspektiven wie dem Recht, da durch sie die Fälle abgedeckt werden, die andere außer Acht lassen.

- Ausgehend von der Notwendigkeit die Forderungen des Anderen zu beachten, bereichert die Moral der Fürsorge im Allgemeinen die Auffassung vom moralischen Subjekt, die traditionelle Theorien über den wirtschaftlichen Agenten bieten. Und deswegen kann sie als ein wertvoller Zusatz für die (normative) Stakeholder-Theorie angesehen werden. Genauso gut scheint sie zur Vertragstheorie zu passen. In dem Moment, in dem die Sorge für sich selbst durch die Sorge für den Anderen erweitert wird, wird die Verbindung zwischen den Individuen gestärkt, die das Abkommen geschlossen haben. Die Idee der Fürsorge und die Idee von Beziehungen, die sich auf einen Vertrag stützen, sind tatsächlich eng miteinander verbunden.

- Wie ich bereits erläuterte, ist ein klassisches Problem der Vertragstheorien die Schwierigkeit, die Einhaltung des Abkommens zu garantieren. Die Moral der Fürsorge mit ihrer Betonung der Beziehungen und der Wichtigkeit diese zu schützen, liefert eine Komponente der Motivation und bedeutet deswegen diesbezüglich einen Fortschritt. Im Allgemeinen - aber auch speziell im unternehmerischen Bereich - kann (einzig und allein) ein Aufruf zum Einhalten gewisser Regeln oder abstrakter Prinzipien nur schwierig eine ausreichende psychologische Motivation darstellen oder eine, die über die aus bestimmten affektiven Zuständen (wie z.B. Eigennutz) resultierende hinausgeht. Wenn jedoch Werte wie Fürsorge, Empathie oder die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse des Anderen einzugehen, von Anfang an eine wichtige Rolle spielen, dann ist es einfacher, auf Schlüsselfragen zu antworten, wie: Warum sollten Abkommen oder ein Verhaltenskodex innerhalb eines Unternehmens eingehalten werden? Was führt dazu, dass die verschiedenen Interessen der Individuen und Gruppen, die durch unternehmerische Aktivität beeinflusst werden, Beachtung finden? Was bringt einen dazu, die persönlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu stärken? Die Antwort der Moral der Fürsorge verweist nicht auf eine abstrakte Pflicht universelle ethische Prinzipien einzuhalten, sondern auf die Bedeutung, die wir dem Schutz nützlicher Beziehungen beimessen, auf die Tendenz denjenigen, zu dem wir eine emotionale Bindung haben, fürsorglich zu behandeln und auf die Empathie, die wir für Menschen in unserer Umgebung empfinden. Es ist also nicht notwendig, auf eine (problematische) Annahme zurückzugreifen, wie die der konformistischen Vorlieben. Wir müssen nur auf unsere natürlichen Eigenschaften als Beziehungswesen eingehen und die Bedeutung betonen, ein uns nützliches Beziehungsnetzwerk aufrechtzuerhalten.

Nachdem ich die Beiträge der Moral der Fürsorge zur Unternehmensethik dargelegt hatte, erklärte ich, dass diese genauer beschrieben und ergänzt werden müssen, damit Aspekte und Werte mit einbezogen werden, die von der Moral der Fürsorge außer Acht gelassen werden. Genau, wie die Moral der Fürsorge für sich allein als Fundament für eine Unternehmensethik nicht funktioniert, sondern vielmehr einen (notwendigen) Zusatz darstellt, so muss nun auch die Moral der Fürsorge durch eine weitgefasstere theoretische Perspektive ergänzt werden (was natürlich Auswirkungen auf diese Arbeit hat).

Von den Einwänden gegen die Moral der Fürsorge, die aufgezeigt wurden, müssen drei im Zusammenhang mit der Anwendung auf den unternehmerischen Bereich hervorgehoben werden. Das sind zum einen das verwendete Beziehungsmodell (basiert hauptsächlich auf der Mutter-Kind-Beziehung), zum anderen dass ausschließlich auf den Privatbereich eingegangen wird (was unvermeidbar zu einem gewissen Relativismus führt) und die Ablehnung bestimmter Elemente der traditionellen ethischen Theorien und dass diese durch den Feminismus selbst

neu definiert worden sind. Die Gerechtigkeit ist zweifellos das wichtigste dieser Elemente. Zu Anfang wurden von feministischen Theoretikerinnen Bedenken gegen die Gerechtigkeit geäußert, da es sich um ein ziemlich „gender-lastiges“ Konzept handelt, d.h., es wurde von einer maskulinen Weltanschauung ausgehend definiert und repräsentierte deswegen die dominante Perspektive, von der man sich entfernen wollte. Die Moral der Fürsorge tauchte in diesem Moment als eine Alternative auf. Da es jedoch schwierig war, der Frage der Gerechtigkeit aus dem Weg zu gehen, wurde versucht, beide Werte in einem Vorschlag zu vereinen. Die Debatte über die Beziehung zwischen der Gerechtigkeit und der Fürsorge ist heute immer noch ein zentrales Thema dieser ethischen Theorie. Das liegt teilweise auch daran, dass es schwierig ist, beide voneinander zu trennen und die Fürsorge nicht als einen Wert zu sehen, der in der Idee der Gerechtigkeit bereits mit inbegriffen ist.

Nachdem ich diese Frage erörtert hatte, erklärte ich im letzten Schritt, dass die Gerechtigkeit, so wie es auch im zweiten Kapitel gesagt wurde, den fundamentalen Wert der Unternehmensethik darstellt und dass diese deswegen weder ignoriert noch in den Hintergrund gerückt werden kann. Im letzten Kapitel wird gezeigt, dass es deswegen nicht nötig ist, die Perspektive der feministischen Ethik außen vor zu lassen, sondern dass es ausreicht, sich nicht auf die Postulate der Moral der Fürsorge zu beschränken. Ohne ihre Beiträge zu ignorieren, muss gezeigt werden, dass die feministische Ethik eine Vielzahl von Ansatzpunkten liefert, in denen traditionelle ethische Konzepte mit einem anderen Blick neu interpretiert werden. Sie beginnt damit die moralische Unkorrektheit der Unterordnung der Frau (und gleichzeitig die, unter der andere in gleichem Maße unterdrückte Gruppen leiden) anzuzeigen. Gleichzeitig verteidigt die feministische Ethik, dass die moralischen Erfahrungen der Frau genauso wertvoll sind, wie die der Männer (ohne dass es sich deswegen um eine „weibliche“ Ethik handeln müsste) und davon ausgehend definiert sie ihre theoretische und praktische Agenda. Sie versucht von einer moralischen Sichtweise aus, die Wirklichkeit der Frauen zu interpretieren und dies nicht von der traditionellen Ethik aus, sondern innerhalb eines neuen Rahmens, in welchem das Traditionelle neu durchdacht wird und Raum für die Erfahrungen der Frauen ist. In diesem Zusammenhang erhält das Konzept der Gerechtigkeit eine neue Dimension. Die Moral der Fürsorge kann zweifellos Teil dieser sein, aber sie reduziert sich nicht auf diese. Genau auf diese neue Dimension beziehe ich mich, die eine Ergänzung für die hier vorgestellte Sichtweise der Unternehmensethik darstellt.

Vonseiten des Feminismus wird an erster Stelle eine soziale Sicht der Gerechtigkeit verteidigt, d.h., es handelt sich um ein Konzept, das mit dem Kontext, auf den es angewendet werden soll, untrennbar verbunden ist. Sie basiert nicht auf einem entwickelten und hypothetischen Modell, sondern auf einer kritischen Analyse der in Rede stehenden

Wirklichkeit. Deswegen ist diese an zweiter Stelle aufs Engste mit konkreten Fragen verbunden, mehr als mit abstrakten Prinzipien. Es wird nicht so sehr versucht für alle Gesellschaften allgemein anwendbare Prinzipien aufzustellen, sondern vielmehr wird versucht, wirksam dazu beizutragen, die sich produzierenden Ungerechtigkeiten auszugleichen. Es handelt sich vor allem um eine kritische Auffassung mit einer reduktionistischen Sicht der Gerechtigkeit als ausgleichende Gerechtigkeit. Wie Young (2000) aufzeigt, ist die Verteilung von Lasten und Nutzen ohne Zweifel bedeutend. Aber man sollte nicht vergessen, dass viele Forderungen nach Gerechtigkeit nicht mit dieser im Zusammenhang stehen. Verschiedene Autorinnen zeigen deswegen, dass Gerechtigkeit auch mit anderen Aspekten wie Anerkennung (so z.B. Fraser) oder mit Fähigkeiten (wie bei Nussbaum) in Verbindung steht. Deshalb ist es notwendig, den Diskussionsrahmen über die Gerechtigkeit zu erweitern.

Beim Erörtern der Unternehmensethik wurde gezeigt, wie verschiedene Autoren die Wichtigkeit der Gerechtigkeit zwar aufzeigen, sich auf diese jedoch in Hinblick auf Verteilung, Gleichheit und Objektivität beziehen, Begriffe, die zu den traditionellen/maskulinen ethischen Theorien gehören. Der Bezug auf die feministische Ethik ermöglicht es, genau diesen Aspekt zu korrigieren und zu erläutern, dass ein ethisches Unternehmen nicht nur aus Sicht der Verteilung gerecht ist, sondern in einem weiteren Sinne. Es ist eine Organisation in der die Mitglieder ihre Fähigkeiten entwickeln und nutzen, ihre Forderungen zum Ausdruck bringen und ihre Erwartungen erfüllen können. Die Aufmerksamkeit darauf zu richten, ermöglicht es Ungerechtigkeiten aufzuzeigen, die vorher unbemerkt blieben oder nicht als solche wahrgenommen wurden (oder wahrgenommen werden konnten).

Abschließend wurde ein Prinzip aufgestellt, das die wichtigsten hier genannten Ideen aufnimmt und versucht die Wichtigkeit, die der Gerechtigkeit und der Fürsorge gegeben werden, zusammenzufassen. Es handelt sich um ein weniger provisorisch Prinzip als das vorherige, welches jedoch als ein Vorschlag angesehen werden soll, das den Weg für die Fortführung der hier begonnenen Reflexion ebnet. Es fügt dem zuvor formulierten Gerechtigkeitsprinzip ein Fürsorgeprinzip hinzu, welches das Erste erweitern soll und für Unternehmen Gerechtigkeitspflichten aufstellen soll, die über die Verteilungspflichten hinausgehen.

Überarbeitetes Gerechtigkeitsprinzip für Unternehmen

I. Gerechtigkeitsprinzip

Eine Unternehmenspolitik oder –norm ist legitim oder moralisch gerechtfertigt, wenn

(i) sie einstimmig von allen Beteiligten hätte vereinbart werden können als Bestandteil einer „ideellen Verfassung“ des Unternehmens

(ii) in einem hypothetischen Verhandlungsprozess, bei dem

(a) das Unternehmen als kooperativer Verein zum gegenseitigen Nutzen definiert wird und

(b) jedes Mitglied als ein rationaler Akteur mit eigenen Interessen angesehen wird und als bereit zur bedingten Zusammenarbeit wegen der Aussicht, daraus einen Nutzen zu ziehen.

II. Fürsorgeprinzip:

a) Die Einsetzung der nach dem Prinzip I aufgestellten Normen und Politiken erhält mit der Entwicklung der Aktivität der Fürsorge (was eine gewisse Aufmerksamkeit für den Kontext und die Reaktion auf die Bedürfnisse des Einzelnen mit einschließt) eine notwendige Erweiterung.

b) Diese Erweiterung legt Gerechtigkeitspflichten im Unternehmen fest, die über die Verteilung hinausgehen und vor allem die Anerkennung der Unterschiede und den Wert der persönlichen Entwicklung mit einbeziehen.

APÉNDICE

ALGUNAS NOCIONES BÁSICAS SOBRE LA TEORÍA DE LA ELECCIÓN RACIONAL

Introducción

Un modo de definir al agente racional es describiéndolo como aquel que escoge los mejores medios para alcanzar los fines que él mismo se ha fijado. Una afirmación tan general como ésta, no obstante, implica ya una serie de conceptos clave como los de preferencia, elección y decisión. La conducta del agente es racional cuando persigue de manera consistente una serie de metas bien definidas y lo hace según un conjunto bien definido de prioridades y preferencias (Harsanyi: 1977a, p. 627-628). En este sentido, la conducta racional supone elegir entre fines alternativos según un conjunto dado de preferencias y un conjunto dado de oportunidades (o alternativas disponibles). La teoría económica nos dice que, si las preferencias de una persona satisfacen determinados axiomas de consistencia y continuidad, éstas pueden ser representadas con una función de utilidad bien definida. La conducta racional será descrita, entonces, como aquella que maximiza dicha utilidad. Y es la *teoría general de la conducta racional* – denominada más recientemente “teoría de la elección racional” (Gutiérrez: 2000) – la disciplina que se encarga de estudiar cómo deberíamos actuar para adoptar una conducta que sea (más) racional.

John Harsanyi, premio Nobel de economía en 1994 junto a John Nash y Richard Selten, obtuvo buena parte de su reconocimiento por sus contribuciones a esta disciplina y, especialmente, a la teoría de juegos que forma parte de ella. Harsanyi (1977a, p. 628-629) divide dicha teoría en tres ramas:

(1) *Teoría de la conducta racional individual*¹: teoría que estudia la conducta racional de un individuo en condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre.

(2) *Teoría de juegos*: sobre la interacción entre dos o más individuos, cada uno de los cuales persigue racionalmente sus propios objetivos en contra de los otros agentes.

(3) *Ética*: teoría de la conducta racional al servicio de los intereses compartidos de la sociedad como conjunto.

Este apéndice² está centrado en los dos primeros campos y responde al objetivo de explicar algunos conceptos básicos de esta teoría; conceptos que resultan esenciales para

¹ En su artículo ‘Advance in Understanding Rational Behavior’, denomina “teoría de la utilidad” a la teoría de la conducta racional individual en situaciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre (Harsanyi: 1977b, p. 278)

lograr una mejor comprensión del segundo capítulo de este trabajo³. En el caso de la teoría de la conducta racional individual, el entorno en el que se produce la decisión es un entorno paramétrico. Esto quiere decir que, en él, la decisión del agente pretende maximizar la utilidad de los estados de cosas futuros tomando como dadas o independientes de su decisión las probabilidades de que éstos ocurran (incluidas las decisiones de los otros agentes). En el caso de la teoría de juegos, sin embargo, el entorno de la decisión es estratégico, es decir, el agente trata de maximizar esa utilidad teniendo en cuenta la decisión que espera que tome el otro agente (o agentes). La teoría de juegos analiza la elección racional en situaciones en las que el resultado depende de las elecciones de más de un agente, cada uno de los cuales es consciente de la racionalidad de los demás. El estado del mundo que se dé finalmente, por lo tanto, depende de las decisiones que tomen cada uno de los individuos implicados. Como veremos, tales situaciones pueden ser representadas a través del modelo de los juegos. Un juego no es sino un modelo formal de actividades humanas muy dispares y, en muchos casos, cotidianas. Cuando lidiamos con el tráfico de la hora punta cada mañana, jugamos al juego de la conducción; cuando tratamos de acordar los turnos de trabajo, a uno de negociación; cuando decidimos a quién votar, al juego político (Binmore: 2009). Cada una de estas situaciones o juegos está definida por unas reglas que establecen qué movimientos están permitidos, cuáles están prohibidos y cuáles son obligatorios. Respetando tales reglas, el agente ha de decidir qué estrategia adoptar para lograr su mejor resultado posible. Las reglas, por lo tanto, nos enseñan cómo jugar; las estrategias, cómo ganar.

Tomar una decisión, sea paramétrica o estratégica, presupone una elección entre alternativas posibles y, con ello, la completitud de las mismas, es decir, la posibilidad de comparar las diferentes alternativas según una medida común. La utilidad es, en este contexto, esa unidad de medida y representa la propiedad que posee cualquier objeto (o estado de cosas) de producir “beneficio, provecho, placer, bien o felicidad” (Bentham: 2000, p. 14) (o perjuicio, desventaja, sufrimiento, mal o infelicidad, cuando es negativa). Ya a finales del siglo XVIII, Jeremy Bentham formuló el “principio de utilidad”, que aprueba o rechaza una acción según ésta aumente o disminuya la felicidad del individuo implicado. Siendo así, la teoría de la elección racional parte de los supuestos de que (i) el agente posee un conjunto de preferencias completo y ordenado (según su utilidad) sobre los actos posibles y (ii) las

² La principal fuente bibliográfica usada en este apéndice es Gutiérrez: 2000. Junto a este libro, recomiendo la lectura de Binmore: 2009. Ambos permiten obtener una primera comprensión amplia y clara de la teoría de la elección racional y sus conceptos fundamentales.

³ En este sentido, el objetivo no es abordar de manera exhaustiva una materia tan compleja, sino sólo hacer referencia a elementos de la misma que han sido mencionados en dicho capítulo y que no han sido explicados allí por motivos de claridad argumentativa.

preferencias están condicionadas a la realización efectiva de las consecuencias de dichos actos. La elección se hará en función de tal ordenación y de la probabilidad (objetiva o subjetiva) de que se den cada una de las consecuencias posibles. Las decisiones individuales o paramétricas y las colectivas o estratégicas, poseen, sin embargo, peculiaridades diferentes.

1) Elementos clave de la decisión paramétrica.

En toda decisión (racional) interviene, junto al conjunto de preferencias del agente, el conjunto de datos sobre el mundo que le rodea y de las probabilidades de que, efectivamente, se den determinados estados de cosas. Tal elemento recibe el nombre de “conjunto de oportunidades” y marca la primera distinción entre los dos entornos de elección posibles. En el paramétrico, la probabilidad de que se den las condiciones aleatorias de las que depende la realización efectiva de los estados de cosas es independiente de lo que elija el agente. Así, por ejemplo, que llueva o no es independiente de mi decisión de llevar paraguas. Por su parte, como veremos, en el entorno estratégico la probabilidad de que se dé un resultado determinado depende, principalmente, de qué decisión tome cada uno de los agentes.

Ahora bien, no todas las decisiones paramétricas son igualmente fácil (o difícil) de tomar, en tanto que el conocimiento que posee el agente sobre la probabilidad de que se den los factores independientes de su decisión pueden variar desde la certeza absoluta hasta la total incertidumbre. Los casos de certeza absoluta son los más sencillos, pues el agente sólo ha de elegir su alternativa preferida teniendo en cuenta tal dato. Así, si sé con total seguridad que mi programa favorito empieza a las dos y prefiero escucharlo a no hacerlo, la decisión racional será encender la radio a esa hora. Más complejos son los casos en los que la decisión ha de tomarse en condiciones de riesgo o de incertidumbre, en las que el decisor no siempre puede predecir cuál va a ser el resultado de su acción. En las situaciones de riesgo, el agente conoce las probabilidades (objetivas) de cada uno de los acontecimientos aleatorios y ha de tomar su decisión en base a ello. Las loterías, por ejemplo, son modelos de este tipo de decisiones arriesgadas: en ellas, el agente puede saber qué probabilidad tiene de acertar y, en base a ese dato, decidir si jugar o no. Las situaciones de incertidumbre o ignorancia, por último, son aquellas en las que el agente desconoce las probabilidades objetivas y, por lo tanto, sólo puede asignar probabilidades subjetivas a los acontecimientos posibles. En estos casos, la

utilidad asignada a cada uno de esos resultados será una utilidad *esperada*⁴. Por ello, el modelo de racionalidad como maximización de la utilidad resulta aquí insuficiente: de lo que se trata es de maximizar esa utilidad esperada (esto es, precisamente, lo que propone la teoría bayesiana de la decisión).

El criterio *maximin*, al que se hizo referencia al abordar la propuesta de Rawls, es uno de los criterios de decisión más conocidos para los contextos de incertidumbre. Como vimos, asocia a cada acto un nivel de seguridad según la utilidad mínima que puede aportar al agente y prescribe que se comparen las utilidades mínimas y se elija aquel acto cuya utilidad mínima sea máxima. Es un principio claramente conservador y que se basa en la aversión al riesgo, pues impone decidir la opción menos arriesgada bajo el supuesto de que, de entre las opciones posibles, podría ocurrir lo peor. En ocasiones, adoptar este criterio estaría plenamente justificado (por ejemplo, en aquellos casos en los que la muerte del propio agente está entre esas opciones posibles o en los juegos de *suma cero*⁵), pero en muchas otras impide aprovecharse de buenas oportunidades de ganancia. Es por ello por lo que Binmore afirma que “sólo un paranoico encontraría atractivo en general el principio *maximin*, ya que asume que el universo te ha elegido para convertirte en su enemigo personal” (Binmore: 2007, p.53).

Otro criterio de decisión propuesto para las situaciones de incertidumbre es el de *riesgo* o *arrepentimiento minimax*, formulado por Leonard Savage. Éste permite tener en cuenta en el cálculo las ocasiones que podrían perderse si no se actúa de un determinado modo. El agente debería asociar a cada acto un nivel máximo de riesgo y elegir aquel que lo minimice. Como el anterior, es un principio conservador y pesimista. En el otro extremo estaría el criterio *maximax*, que prescribe que se asocie a cada acto una utilidad máxima y se elija el que proporcione la máxima entre ellas. Si bien en ciertas circunstancias puede ser racional seguirlo (en general, cuando todas las opciones son buenas o ninguna es demasiado mala), la imprudencia de seguirlo siempre es evidente.

Lo cierto es que, en general y por definición, no existe un principio que sea racional aplicar siempre y en cualquier situación de incertidumbre. Cuando se trata de elegir sin conocer las probabilidades reales de que se den ciertos resultados y no otros, no existen razones, en sentido estricto, para elegir infaliblemente una alternativa en lugar de otra.

⁴ La utilidad esperada es “la suma de todos los resultados posibles de una acción, multiplicados por su posibilidad de ocurrencia” (Sutherland: 1996, p.335)

⁵ Es decir, juegos en los que no es posible que un jugador gane sin que el otro pierda. Por ello, si se le restan a las ganancias (totales) las pérdidas (totales) el resultado es siempre 0, pues lo que gana un jugador equivale a lo que pierde el otro. Son juegos de conflicto puro (y no los más comunes en la vida cotidiana).

2) Elementos clave de la decisión estratégica

En las situaciones estratégicas, el estado de cosas que se produzca tras la decisión no depende sólo del estado del mundo que efectivamente se dé, sino también de los actos que hayan realizado cada uno de los agentes implicados en ellas. La característica central de estas decisiones es que, en ellas, el agente actúa en interacción con otros y, por lo tanto, ha de tener en cuenta sus posibles elecciones, pues éstas condicionan inevitablemente el resultado final. En este sentido, las decisiones de los individuos en estos entornos son siempre interdependientes. El estudio de la elección racional en estas circunstancias es el objeto de la teoría de juegos.

Dicha teoría parte de los siguientes supuestos formales:

- (i) los jugadores poseen un conocimiento compartido sobre la estructura del juego,
- (ii) cada uno sabe que el otro jugador es un decisor (perfectamente) racional y
- (iii) cada jugador conoce la verdad de cualquier teorema que pueda ser demostrado acerca del juego.

El conocimiento compartido refiere a la idea de que cada jugador tiene una razón para creer una proposición P , una razón para creer que el otro jugador tiene una razón para creer P , etc. (P es, por lo tanto, conocimiento compartido por los jugadores). Por su parte, el supuesto de que los jugadores son perfectamente racionales significa que son decisores racionales (cada uno trata a las estrategias de los demás como hechos y les asigna probabilidades subjetivas) y que conocen la verdad de los teoremas implicados en el juego. Dicha transparencia, sin embargo, es más un ideal que una descripción de la vida real, donde las interacciones están generalmente marcadas por la incertidumbre sobre qué cree, sabe y hará el otro.

Los juegos o modelos de decisiones estratégicas pueden representarse formalmente de dos maneras, a saber, en forma de árbol o esquematizados en una matriz de pagos. La primera forma (“extensiva”), representada mediante ramas y nodos, es la forma extendida que recoge la historia completa del juego y que, aunque siempre finita, puede alcanzar proporciones difíciles de manejar⁶. La segunda (“normal”), más simple, especifica en una tabla lo que obtendría por su decisión (pago) cada jugador en cada una de las situaciones que pudieran surgir en el desarrollo del juego. Dicho en otros términos, la matriz de pagos especifica cuál sería la estrategia pura⁷ de cada jugador para cada una de las situaciones posibles. Veámoslo mediante la ilustración del Juego de las Monedas:

⁶ Para una descripción detallada ver: Binmore: 2009, p. 63.

⁷ La estrategia *pura* es la que no contiene ningún elemento de azar. Establece que, en una situación A , se haga siempre x . En las estrategias *mixtas*, por el contrario, el jugador combina al azar,

Las jugadoras Ana (A) y Beatriz (B) muestran una moneda cada una. Ana gana cuando las monedas muestran la misma cara; Beatriz, cuando difieren⁸.

		B	
		Cara	Cruz
A	Cara	1,-1	-1,1
	Cruz	-1,1	1,-1

Matriz de pagos
(A es jugador de filas; B, de columnas)

Para ilustrar el tipo de análisis que lleva a cabo la teoría de juegos, voy a referirme aquí a cuatro modelos formales de juegos, cada uno de los cuales representa la lógica de la elección racional en cuatro situaciones distintas: el juego del Punto Muerto (*deadlock*), el juego de las Garantías Mutuas (*assurance*), el juego del Gallina (*chicken*) y el Dilema del Prisionero.

John Nash obtuvo el premio Nobel, en parte, por demostrar que todos los juegos finitos tienen, al menos, un equilibrio (Binmore: 2009, p. 41). Para entender esta idea, es preciso hacer una distinción entre los juegos cooperativos y los no cooperativos. Los primeros son juegos en los que los jugadores pueden comunicarse entre ellos y realizar compromisos cuyo cumplimiento puede ser obligado. En tales casos, es posible llegar a un acuerdo sobre cualquiera de las estrategias disponibles, pues cada jugador puede estar seguro de que el otro cumplirá su parte. En cambio, en los juegos no cooperativos – en los que los jugadores no pueden comunicarse ni existen compromisos que se puedan hacer cumplir – sólo es posible acordar aquellas estrategias que se hagan cumplir a sí mismas, pues ningún jugador tiene garantía de que el otro vaya a cumplir las demás. El acuerdo que se hace cumplir a sí mismo, sin necesidad de una fuerza externa que obligue a hacerlo, es un punto de equilibrio. El “equilibrio de Nash”, uno de los conceptos clave de la teoría de juegos, es el resultado que tiene lugar cuando todos los jugadores eligen, a la vez, la mejor respuesta a las elecciones estratégicas de los demás⁹. Veámoslo a través de un ejemplo sencillo: Ana y Fernando están juntos de viaje y, mientras que la primera quiere ir por la noche a un partido de fútbol, el segundo quiere ir al ballet. De forma involuntaria se separan y, sin haber llegado a ningún

utilizando ciertas probabilidades, dos o más estrategia (puras). Una estrategia de este tipo establece que, en una situación *A*, se haga *x* con una probabilidad *P* e *y* con una probabilidad *Q* (Maynard: 1976, p. 46).

⁸ Este tipo de juego es un juego de *suma cero*.

⁹ Reinhard Selten matizó la idea de que la racionalidad en los juegos no cooperativos se basa sólo en que las estrategias estén en un punto de equilibrio. Distingue entre equilibrios *perfectos* e *imperfectos* para resaltar el hecho de que hay puntos de equilibrio irracionales que se basan supuestos de los jugadores que resultan poco razonables. En este sentido, la conducta racional en un juego no cooperativo es la representada por las estrategias en equilibrio *perfecto* (ver: Selten: 1973, p.149-150)

acuerdo antes, cada uno ha de decidir adónde ir para encontrarse con el otro¹⁰. En este caso, los resultados (*fútbol, fútbol*) y (*ballet, ballet*), es decir, los resultados en los que ambos eligen la misma estrategia pura, son equilibrios de Nash. Si miramos el resultado del juego desde la perspectiva de los pagos (y no de las estrategias como ahora), nos encontramos con otro concepto fundamental de la teoría: el de óptimo de Pareto (denominado así por el sociólogo Vilfredo Pareto). Los pagos son óptimos cuando cada jugador obtiene el máximo que podría obtener dados los pagos de los demás y no es posible que ninguno gane más sin que, con ello, otro pierda algo. Es, en definitiva, la definición de un resultado eficiente, el resultado que preferían todos los jugadores (entre todos los resultados que podrían racionalmente esperar)¹¹.

La regla más sencilla para hallar la mejor solución a un juego es la “regla de predominios”, que consiste en descubrir cuál es la estrategia dominante para cada jugador. Para un jugador A, una estrategia x es dominante sobre las demás cuando x le da el pago mayor sea cual sea la estrategia del otro jugador. La estrategia dominante representa la mejor respuesta para A haga lo que haga el otro. Por su parte, una estrategia está dominada por otra si en ningún caso ofrece un pago mayor que ésta sea cual sea la estrategia que siga el otro jugador.

(1) Juego del Punto Muerto.

Las situaciones que representan los juegos son situaciones en las que, para lograr el mejor resultado para cada uno, se requiere la coordinación de los jugadores (excepto en los juegos de *suma cero*, donde ésta es imposible). Por eso, son dos las decisiones que puede adoptar cada jugador: cooperar (C) o defraudar (D) y, por lo tanto, son cuatro los pares de estrategias posibles: (C,C), (C,D), (D,D) y (D, C). Así, por ejemplo, en el caso de la Batalla de los Sexos, la decisión de Ana de ir al ballet es la decisión cooperadora. Y, dada esta decisión, la mejor respuesta de Fernando sería defraudar e ir también al ballet. De este modo, aunque Ana tendría un pago menor que Fernando, alcanzarían el resultado preferido por ambos. Del mismo modo, el par en el que Ana defrauda y Fernando coopera, estaría en equilibrio.

En este caso, (C,D) o (D, C) son las mejores estrategias. Los casos representados por el juego del punto muerto (o “callejón sin salida” o “atolladero”), sin embargo, se caracterizan porque, haga lo que haga el otro jugador, lo preferible es desertar. La estrategia (D,D) es un óptimo de Pareto, pues no hay ningún otro resultado factible que sea preferible para alguno

¹⁰ “La Batalla de los Sexos”, una representación de los problemas de coordinación que podemos encontrarnos en nuestra vida cotidiana.

¹¹ No sería racional esperar que un jugador estuviera dispuesto a aceptar un resultado peor para él para que otro obtuviera uno mejor para sí mismo.

de los jugadores y, al menos, indiferente para el otro. Es el tipo de situaciones que se da cuando agentes envueltos en un conflicto no quieren llegar a un acuerdo porque su situación actual es preferible a la que ofrece éste. Por ejemplo, en el acuerdo internacional sobre las emisiones de gases contaminantes permitidas a cada país, cada uno prefiere no cumplir su parte y que el otro sí lo haga (y, así, mantener su nivel actual, a la vez que las emisiones globales se reducen).

		B	
		C	D
A	C	1,1	3,0
	D	0,3	2,2

Juego del punto muerto

(2) Juego de las Garantías Mutuas.

Este juego representa las situaciones en las que la cooperación, condicionada a que sea mutua, es la mejor respuesta para cada jugador. Si un jugador defrauda, entonces la mejor respuesta es defraudar también (y, en tal caso, el resultado obtenido sería el segundo mejor para ambos). El ejemplo de la caza del ciervo representa esta tipo de situaciones: Ana y Beatriz acuerdan cooperar para cazar un ciervo pero, cuando se separan para iniciar la caza, cada una se ve tentada a abandonar la empresa conjunta y cazar sola una liebre. Si ambas deciden cooperar, obtendrán el mejor resultado (cazar el ciervo); pero, si una decide no hacerlo, lo mejor que puede hacer la otra es defraudar (pues será mejor para ella cazar una liebre que no cazar nada). Refiere, en general, a situaciones en las que cada agente tiene que decidir entre obtener el mejor resultado colaborando con el otro o asegurarse el segundo mejor actuando por su cuenta.

		B	
		C	D
A	C	3,3	2,0
	D	0,2	1,1

Juego de Garantías Mutuas

La estructura de este juego hace que cada jugador condicione su acción a la acción (que espera) del otro: cada uno cooperará si el otro también lo hace y defraudará si éste defrauda. Por ello, que finalmente surja la cooperación depende de que sea posible una coordinación eficaz que garantice el cumplimiento del acuerdo. Es el tipo de situación que se produce, por ejemplo, ante una huelga: los trabajadores acuerdan acudir y no lograrán el objetivo marcado

a menos que lo hagan un buen número de ellos. En este sentido, lo mejor es cooperar. Sin embargo, si son pocos los que la secundan, lo mejor para cada uno es defraudar, pues los costes (individuales) de la cooperación en tal caso serán muy elevados.

(3) El juego del Gallina.

Este juego recibe su nombre en homenaje a una escena de la película *Rebelde sin causa*, en la que el personaje interpretado por James Dean reta a otro a conducir hacia un precipicio para comprobar quién se acobarda antes. El *gallina* será el que frene antes y, por lo tanto, ganará el que se detenga más tarde. El segundo mejor resultado será aquel en el que ambos decidan cooperar (mantener el tipo, en este caso); y el peor, aquel en el que ambos defrauden.

		B	
		C	D
A	C	2,2	3,1
	D	1,3	0,0

Juego del Gallina

Este modelo no representa sólo situaciones extremas como la descrita, sino también situaciones de la vida cotidiana. Binmore (2009, p. 25) pone el ejemplo de Alice y Bob, “dos conductores de mediana edad aproximándose el uno al otro por una calle demasiado estrecha como para que ambos pasen con seguridad sin que uno de los dos aminore la marcha”. La estructura del juego hace que cada jugador prefiera hacer lo contrario a lo que hace el otro. En este caso, lo mejor para cada uno es no parar y que sea el otro el que reduzca la velocidad; pero si ninguno frena (o los dos lo hacen) ambos pierden.

(4) Dilema del Prisionero.

Dicho juego, inventado por Melvil Flood y Merrill Dresher¹² en torno a 1950, es explicado del siguiente modo: “En este juego hay dos jugadores. Cada uno puede optar por una de dos alternativas, a saber, cooperar o defraudar. Cada uno de ellos tiene que elegir sin saber lo que va a hacer el otro. Independientemente de lo que el otro pueda hacer, la defección proporciona siempre un resultado mejor que la cooperación. El dilema está en que, si ninguno coopera, ambos saldrán peor librados que si hubiesen cooperado” (Axelrod: 1986, p. 19). Recibe dicho nombre porque la situación descrita por Flood y Dresher fue ilustrada (y

¹² Flood y Dresher eran dos investigadores de la *Research and Development Co.* (RAND), una institución fundada en California tras la Segunda Guerra Mundial. Analizaban conductas ordinarias o proponían experimentos sobre resolución de conflictos con el objetivo de mejorar la comprensión sobre la conducta racional (Gutiérrez: 2000)

formalizada) por el matemático Albert W. Tucker mediante la siguiente historia: A y B son dos presos a los que se les acusa de un delito grave penado con veinte años de cárcel. No hay pruebas de que cometieran tal delito, pero sí de uno menor penado con dos años de prisión. Buscando la confesión de ambos, se les hace la siguiente propuesta (a cada uno por separado y sin posibilidad de comunicarse entre ellos): si uno confiesa el crimen del otro (es decir, defrauda) y el otro calla (coopera), el delator queda libre y el cooperador carga con toda la condena; si ambos se delatan mutuamente, la pena se reduce, por colaborar, a diez años para cada uno; si ninguno confiesa, ambos cumplen los dos años por el delito menor. Siendo así, cada uno se dará cuenta de que lo mejor para él, haga lo que haga el otro, es confesar (la estrategia (D,D) es el único equilibrio de Nash del juego). Sin embargo, si los dos confiesan, obtienen un resultado peor que si ninguno lo hubiera hecho.

		B	
		C	D
A	C	2,2	3,0
	D	0,3	1,1

El Dilema del Prisionero

La lógica peculiar de este juego lo ha convertido en el centro de análisis de una amplia literatura¹³ debido, especialmente, a la paradoja a la que conduce: en una situación como la descrita, la decisión máximamente racional para cada jugador resulta colectivamente irracional cuando es adoptada por todos. En términos de la teoría de juegos, lo que describe a un dilema es el hecho de que se produzca algún conflicto entre las estrategias y los pagos. En este caso, el conflicto está en que la estrategia en equilibrio (D,D) no es un óptimo de Pareto, pues hay otros resultados que ambos valoran más (aquí, (C,D) y (D,C) son los resultados óptimos). En este punto es importante advertir que, como señala Binmore, es un error entender este conflicto como una paradoja de la racionalidad¹⁴. Este juego no representa la esencia del problema de la cooperación humana, pues está diseñado de modo que es imposible que ésta surja entre jugadores racionales. No puede decirse que sea un modelo para todas nuestras interacciones, sino sólo para aquéllas que cumplen las condiciones descritas. La cooperación puede, efectivamente, tener una base racional cuando la estructura

¹³ Como vimos, este juego desempeña un papel importante en la teoría moral de Gauthier. La moralidad es, para él, el mecanismo que permite que se produzca una transformación “interna” del Dilema del Prisionero al llevar a una redefinición de los pagos. El concepto de racionalidad maximizadora restringida es, como se dijo, clave en esta cuestión.

¹⁴ Binmore analiza ésta y otras falacias del Dilema del Prisionero (Binmore: 2009, p. 245-268).

de la interacción es diferente. El hecho de modificar una sola de las condiciones del juego puede permitir que ésta represente la estrategia racional.

3) Información, tiempo y evolución.

Robert Axelrod (1986) diseñó y llevó a cabo un torneo computarizado del Dilema del Prisionero con el objetivo de estudiar cómo podría surgir y mantenerse la cooperación (sin necesidad de recurrir a una autoridad central) en una situación como la descrita por dicho juego. Como se ha dicho, ésta no es posible entre agentes racionales que juegan una única ronda. Sin embargo, el resultado es diferente cuando los jugadores se enfrentan a una serie indefinida de partidas. En un Dilema del Prisionero iterativo, en el que los jugadores esperan volver a encontrarse en el futuro, resultó vencedora la estrategia que comenzaba cooperando y, a partir de ahí, repetía lo que hiciera el otro jugador (la estrategia conocida como “tic-for-tac” o “toma y daca”)¹⁵. El hecho de disponer o no de información sobre las acciones pasadas de un jugador modifica, en cualquier situación, la posibilidad de obtener un resultado cooperativo. La información, la extensión en el tiempo y, con ello, la evolución, son, por tanto, factores decisivos para la determinación de estrategias.

En primer lugar, es preciso distinguir los juegos según la información de la que disponen los jugadores. En los juegos de información *perfecta*, los jugadores tienen siempre información total sobre las jugadas pasadas. Por el contrario, en los juegos de información *imperfecta*, hay al menos algún jugador que carece de ella. Por su parte, los juegos de información *completa* son aquellos en los que los jugadores disponen, antes de que empiece el juego, de toda la información sobre los parámetros que lo definen. Frente a ello, los juegos de información *incompleta* se caracterizan porque, en ellos, al menos uno de los jugadores carece de tal información.

Un modo de hallar la solución de equilibrio en el primer tipo de juegos (el de información perfecta) es a través de la *retroinducción*. Si pensamos en la representación extensiva de un juego (finito), la retroinducción consiste en eliminar, en cada nodo, la estrategia dominada. Pensemos, por ejemplo, en el Juego del Secuestro. En éste, el jugador A

¹⁵ Como señala Binmore, el éxito de “toma y daca” no debe entenderse como la panacea para todos los problemas de cooperación, además de para comprender la reciprocidad en la interacción entre agentes racionales. En el torneo realizado por Axelrod, hubo otras estrategias (menos optimistas) que obtuvieron resultados suficientemente buenos como para ser tenidas en cuenta. La enseñanza más valiosa de este torneo, no obstante, es que la conclusión de que la evolución es susceptible de generar un resultado cooperativo parece sólida (Binmore: 2009. P. 131).

ha secuestrado a *B* y, tras ser pagado el rescate, *A* tiene que decidir entre liberar o matar a *B*. Lo que *A* preferiría es liberar a *B* sin que, tras hacerlo, éste le delatara. *B* ha prometido mantener el secreto, pero *A* no sabe si debería confiar en su palabra.

		B	
		Liberar	Asesinar
A	Callar	2,1	1,0
	Hablar	0,2	1,0

Tanto si marcamos las mejores estrategias como si, en la forma extendida, borramos las dominadas, encontramos que este juego tiene un único equilibrio de Nash, en el que *A* acaba matando a *B*. Para *B*, “hablar” siempre es tan buena o mejor que “callar”, así que ésta última es borrada. En lo que queda de juego, para *A*, “asesinar” es siempre tan buena o mejor que “liberar”. Por lo tanto, sólo queda el equilibrio (asesinar, hablar). Esa es, pues, la estrategia en equilibrio de perfección¹⁶. Hallarlo nos permite encontrar la solución racional del juego. Sin embargo, Selten mostró que, en ocasiones, un proceso evolutivo conduce a soluciones que no están en equilibrio. El ejemplo más claro lo tenemos en el Juego del Ultimátum, en el que, contra el pronóstico de la racionalidad, los individuos eligen, generalmente, la opción justa¹⁷. El juego en cuestión es el siguiente: imaginemos que hay un filántropo dispuesto a dar cien euros a dos individuos siempre que éstos se pongan de acuerdo sobre cómo repartirlos. El jugador *A* comienza proponiendo cómo dividir el dinero y *B* puede aceptar o rechazar la propuesta. Si la acepta, éste se reparte siguiendo el criterio de *A*; sin la rechaza, ambos se quedan sin nada. La racionalidad nos dice que *B* debería aceptar cualquier división, pues siempre es mejor ganar algo que no ganar nada. Sin embargo, los experimentos realizados muestran que la gente, normalmente, rechaza las ofertas que considera injustas y acepta sólo el reparto equitativo. A la luz de los resultados, parece correcto suponer que existe en los individuos cierta inclinación a castigar al abusón aunque eso suponga una pérdida para él mismo.

Por otro lado, en los juegos de información imperfecta, los jugadores van descubriendo las respuestas de los demás sólo a medida que avanza el juego. Una de las dificultades que entrañan estos juegos es la de determinar de qué tipo son los otros jugadores, es decir, tratar de adivinar sus preferencias, creencias, su grado de aversión al riesgo, su disposición a la

¹⁶ La referencia a la retroinducción permite matizar la idea del equilibrio perfecto introducida por Selten (a la que se hizo referencia en la nota 9 de este Apéndice). En los juegos de información perfecta, la retroinducción conduce a equilibrios tanto en el juego general como en todos los subjuegos (los representados por cada una de las combinaciones de estrategias posibles). De ahí que Selten renombrara a éste como “equilibrio de perfección en el subjuego”.

¹⁷ En relación a este punto, ver nota 245 (correspondiente al capítulo 2).

cooperación o, en general, cualquier elemento que dé pistas sobre la estrategia que elegirá. Un ejemplo característico de este tipo de juegos es el póquer, en el que la habilidad para detectar cuándo mienten los demás jugadores y cuándo no lo hacen es fundamental para tener éxito. En teoría de juegos, son cuatro las características que determinan el tipo de jugador que es cada uno: en primer lugar, la propia estructura del juego sitúa a cada jugador en una posición más o menos (o igualmente) ventajosa en relación a los demás. Así, por ejemplo, el que tiene menos que perder o más opciones de ganar es un tipo de jugador más fuerte que el que se juega más o tiene menos opciones. En segundo lugar, cada jugador se define por sus preferencias, las cuales pueden variar mucho de unos a otros e, incluso, ser opuestas entre sí. Además, un jugador puede ser de un tipo u otro según las creencias que tenga, es decir, según el conocimiento en el que se base al hacer sus elecciones o la información de la que disponga. Por último, la teoría se basa en que cada jugador se comportará racionalmente, esto es, que todos son un tipo de jugador racional (de no serlo, predecir su conducta resultaría imposible). La solución en los juegos de información incompleta depende, precisamente, de que la información sea completada mediante la asignación de tipos a cada jugador.

Junto a la determinación del tipo de jugador que es cada uno, la solución de un juego depende de las expectativas de que la interacción se mantenga en el tiempo. Como se apuntó al principio, en una única ronda del Dilema del Prisionero no surgiría la cooperación. Sin embargo, el panorama es muy diferente cuando el juego es iterativo. En este punto, la colaboración entre la teoría de juegos y el enfoque evolutivo de la biología ha sido muy estrecha y fructífera: por un lado, ciertas nociones de la biología evolutiva han sido empleadas para analizar la emergencia de la cooperación entre personas y, por otro lado, determinados hallazgos de la teoría de juegos han sido aplicados al análisis de la cooperación en la evolución biológica (Axelrod: 1986, p. 89). Una de las aportaciones clave es, sin duda, la de la idea de estrategia evolutivamente estable (EEE)¹⁸. Una estrategia es evolutivamente estable¹⁹ cuando “es imposible que una población de individuos que apliquen esta estrategia sea invadida por

¹⁸ El primer desarrollo de esta idea se debe a John Maynard Smith y a George Price. Los trabajos de este último sobre matemática evolutiva y sobre la explicación de la selección en el nivel individual (y no grupal) fueron complementados por Maynard Smith desde la perspectiva de la teoría de juegos. El resultado fue un trabajo conjunto, titulado ‘The Logic of Animal Conflicts’ y publicado en *Nature* en 1973. En él, se aplica el concepto de estrategia evolutivamente estable a los conflictos entre animales (Maynard: 1976, p. 42).

¹⁹ Maynard Smith lo explica formalmente así: para que una estrategia *I* sea EEE ha de poseer la siguiente propiedad: una población de individuos jugando *I* han de estar “protegidos” contra la invasión de cualquier estrategia mutante (digamos, *J*). Esto es, cuando *I* es común, debe ser más apta que cualquier mutación. Cuando *I* es estable, la población que la adopta es estable y ningún mutante puede establecerse en ella (Maynard Smith: 1976, p. 43).

un mutante que adopte una estrategia diferente” (Axelrod: 1986, p. 94). Este rasgo permite predecir qué estrategias tienen posibilidades de sobrevivir (o tener éxito) con el tiempo y cuáles no. O, del mismo modo, permite explicar por qué una estrategia ha sobrevivido frente a otras.

4) Otros conceptos básicos: convenciones y negociaciones.

(i) Convenciones

Un juego como el de la conducción pone de manifiesto el hecho de que, en ocasiones, no existe una única solución racional. En el caso de la conducción referido, resolver el problema de coordinación optando por conducir (todos) por la derecha resulta tan razonable como resolverlo optando conducir (todos) por la izquierda. Este tipo de situaciones requieren, para ser resueltas, de una convención que sea comúnmente aceptada. Las convenciones son, por lo tanto, mecanismos para fijar uno de los modos particulares de acción posibles y hacerlo, así, estable. En ocasiones, éstas son elegidas de manera deliberada por los jugadores; en otras, no son tan evidentes a primera vista, pero responden a “puntos focales” o soluciones en las que la mayoría de la gente coincide sin haber llegado a un acuerdo de manera explícita. Thomas Schelling sugirió que, en muchos juegos con más de un equilibrio de Nash, uno de ellos sobresale en virtud de alguna característica cuyo conocimiento es compartido por los jugadores. Por ejemplo, en el juego de “Cara o Cruz”, lo convencional es elegir “Cara” (la mayoría de la gente lo hace cuando ambas opciones son citadas) o, en el problema de decidir cómo repartir una cantidad de dinero, la respuesta (casi) universal es dividirlo al cincuenta por ciento²⁰. Las convenciones nos permiten alcanzar el equilibrio en los múltiples juegos de coordinación a los que nos enfrentamos a diario y pueden estar tan asentadas en nuestro comportamiento y nuestro entorno socio-cultural que ni nos percatamos de que respondemos a ellas.

Sin embargo, no todas las convenciones son la mejor respuesta a un problema de coordinación. En la medida en que responden a uno de los posibles equilibrios de un juego, cualquiera de ellos es, en sentido estricto, susceptible de convertirse en convención. Y, dado que la solución en equilibrio no coincide siempre con la óptima, es posible que la que se

²⁰ Schelling realizó, en los años cincuenta, un experimento para demostrar la fuerza de los puntos focales (Schelling: 1960).

imponga sea una convención ineficiente²¹. En tales casos, la teoría de juegos permite descubrir cuál de las soluciones en equilibrio (condición necesaria para mantenerse en el largo plazo) es más eficiente y, por lo tanto, sería mejor respuesta desde un punto de vista racional. El paso de una convención a otra puede producirse por la propia fuerza de la evolución, pero las sociedades también cuentan con mecanismos que permiten acelerar dicho proceso. Así, no es necesario esperar a que la conducción por la izquierda se convierta en convención, sino que puede ser establecida como norma o ser acordada por los miembros de una determinada sociedad. En casos como éste, el cumplimiento de la misma es fácil de alcanzar, pues todos obtienen un mejor resultado (también individualmente) si lo hacen. Sin embargo, en casos como los modelizados a través del Dilema del Prisionero, donde el resultado eficiente choca con los incentivos individuales, el cumplimiento resulta problemático. El modelo de la Tragedia de los Comunes²² da cuenta exacta de esto: mientras que, individualmente, es racional tener una oveja más pastando, dicha decisión conduce, colectivamente, al desastre. A pesar de ello, el incentivo individual existe y lo racional es responder al mismo. Es por ello que, si se quiere modificar el comportamiento de la gente en un determinado aspecto y conseguir que se establezca un nuevo equilibrio más eficiente, es necesario diseñar un buen sistema de regulaciones e incentivos.

b) Negociación

En la obra de 1941 *Game Theory and Economic Behavior (Teoría de juegos y comportamiento económico)*, John von Neumann y Oskar Morgensten dividen el estudio de la teoría de juegos en la teoría cooperativa y la no cooperativa. Mientras que la primera estudia *cómo* cooperarán los individuos racionales (qué acuerdos alcanzarán), la segunda estudia *por qué* surge la cooperación en los juegos. Ambas formas representan, más que perspectivas antitéticas, miradas complementarias de un mismo problema. Así, ante un juego determinado, la teoría cooperativa predice qué acuerdos racionales resultan fáciles de aplicar; cómo podrían resolverse los posibles problemas de confianza y compromiso mediante

²¹ Schelling demuestra, con su juego del Solitario, que la mera evolución cultural puede llevar fácilmente a una convención socialmente indeseable (Schelling: 1978).

²² La Tragedia de los Comunes fue descrita por primera vez por Garrett Hardin en los años sesenta. El dilema que plantea es el siguiente: en una población de pastores compuesta por cien familias existe una parcela de tierra común en la que pastan todas las cabras. Para obtener el nivel óptimo de leche, son necesarias mil cabras, lo que significaría que cada familia debería dejar tener diez cabras. Ahora bien, cada una se da cuenta de que puede aumentar su beneficio teniendo una cabra más (pues los gastos de criar esa cabra extra se repartirían entre todos). Así, cada familia aumenta su número de cabras, con el resultado ineficiente de que la tierra común queda reducida a un desierto. Como señala Binmore (2009, p. 108), esta situación capta la lógica que ha llevado a muchos de los desastres naturales que hemos provocado nosotros mismos.

negociaciones previas al juego. Por su parte, la teoría no cooperativa analiza qué equilibrios podrían alcanzarse fácilmente en dicho juego y, con ello, pone a prueba las predicciones de la teoría cooperativa. Si los jugadores cooperan es porque el juego posee una estructura lógica que lo hace posible, por la que los jugadores eligen dicha estrategia (o equilibrio). Esta distinción se ve claramente en los juegos de negociación.

Como se dijo arriba, la contribución de John Nash a la teoría de juegos no se limita al importante concepto de equilibrio. En este punto, puede hacerse referencia a otra de sus aportaciones clave, a saber, la idea de solución negociadora. Mientras que los economistas de la época consideraban que, en las negociaciones, el peso recaía fundamentalmente en la habilidad negociadora de los jugadores, es decir, más en el conocimiento de la psicología humana que en el análisis racional de la situación, Nash defendió que existe una respuesta (racional) determinada para este tipo de juegos. El ejemplo de “dividir el dólar” representa el problema clásico de la negociación. Supongamos que Ana y Beatriz reciben un dólar que han de repartirse llegando a un acuerdo sobre cómo dividirlo. Si no alcanzan ningún acuerdo, ambas se quedarán sin nada. ¿Cómo será dividido?

La respuesta depende, en primer lugar, del tipo de jugadoras que sean Ana y Beatriz. Si ambas son neutrales al riesgo, es decir, están dispuestas a asumir la posibilidad de quedarse sin nada, dividirán el dólar por la mitad. Sin embargo, si tienen aversión al riesgo, es decir, temen llegar al punto en que se quedan sin nada, el reparto será diferente para cada una. En concreto, la que presente mayor aversión y, por lo tanto, más miedo al desacuerdo, terminará con una porción del dólar menor. La solución negociadora de Nash permite ver a qué acuerdo llegarán en este segundo caso. En primer lugar, hay que identificar cada posible acuerdo con la pareja de utilidades que conseguirían Ana y Beatriz si se alcanzara cada uno de ellos. Cuando ambas son aversas al riesgo, el conjunto de todos los posibles acuerdos tiene forma convexa. El punto de desacuerdo que resulta de no producirse ninguno recibe el nombre de *statu quo*. Nash supone que el acuerdo racional se encontrará en algún punto de la frontera de todos los acuerdos posibles²³, en concreto, lo constituye el punto del conjunto de acuerdos posibles que resulta al dibujar una tangente en la frontera del mismo²⁴.

En los juegos de información completa, en los que los jugadores tienen toda la información sobre todos los parámetros antes de que empiece el juego, resulta sencillo alcanzar la solución negociadora. Cuando cada uno sabe el tipo de jugador que tiene enfrente (hasta qué punto mantiene sus compromisos, en qué grado muestra aversión al riesgo o cómo de paciente es), el conjunto de resultados posibles se reduce e, incluso, se limita a uno. Sin

²³ Esta idea se conoce como “teorema de Coase”.

²⁴ Para una explicación detallada de este punto, ver: Binmore: 2009, p. 218-244.

embargo, la mayoría de las negociaciones reales se caracterizan por la asimetría en la información de la que disponen cada uno de los jugadores y rara vez todos conocen las preferencias de los otros. Además, al analizar los juegos de negociación es fundamental tener en cuenta la posibilidad de que los jugadores se alíen entre ellos y formen coaliciones con el objetivo de mejorar sus resultados individuales.

Von Neumann y Morgensten desarrollaron el modelo básico de formación de coaliciones, centrado en la idea de la *opción externa*. Ésta se refiere al máximo que puede conseguir un jugador en otro lado en el caso de que la negociación se rompa. Si son tres los jugadores (A, B y C) que han de llegar a un acuerdo, la opción externa de cada uno depende de lo podría obtener fuera de la negociación si ésta se rompe (y que no siempre tiene por qué ser cero). Si pensamos en el juego de Dividir el Dólar con tres jugadores, la opción externa de cada uno la formaría el acuerdo que alcanzaría si negociara con el que queda excluido de la posible coalición en lugar de hacerlo con el otro jugador. Así, la opción externa de A al negociar con B sería lo que podría obtener si se uniera a C. Si los tres son neutrales al riesgo, la coalición que se forme dividirá el dólar por la mitad y dejará al excluido sin nada (en ese caso, por lo tanto, la opción externa sí será cero). Sin embargo, el jugador excluido podría proponer a alguno de los otros dos un acuerdo que mejorara la situación de éste (por ejemplo, si C es el excluido, éste podría proponerle a B dividir el dólar de manera que B obtenga 51 centavos y él mismo 49). Esto conduce a la idea de que, en este juego, siempre será posible que uno de los jugadores ponga una objeción a cualquiera de los resultados propuestos por los otros dos. En términos de la teoría de juegos, se dice que el núcleo del juego está vacío. De nuevo, von Neumann y Morgensten abordaron esta cuestión y consideraron que las objeciones a un determinado perfil de pagos que no constituyeran, en sí mismas, una solución deberían ser ignoradas. Los juegos en los que los individuos pueden formar estas alianzas entre sí reciben el nombre de juegos de coalición. En ellos, la posibilidad de unirse a otro jugador le permite a cada uno obtener resultados diferentes según la coalición alcanzada y también en relación al que obtendrían si actuaran individualmente. Es aquí donde surge el concepto “valor de Shapley”, que refiere a cuánto vale cada jugador, o más correctamente, a qué aporta cada uno a la coalición. En Dividir el Dólar con tres jugadores, por ejemplo, el valor de Shapley de A, B y C está representado por lo que la contribución de cada uno incrementa el valor de su coalición con otro.

Este breve repaso a la teoría de la elección racional tiene el propósito de aclarar ciertos conceptos manejados en el capítulo segundo. Espero haber contribuido con ello a la claridad

del mismo, así como haber dado muestras de la importancia y la amplitud del campo de aplicación de dicha teoría – uno de los cuales es, sin duda, el de la ética empresarial.

Referencias bibliográficas

AXELROD, ROBERT: 1986, *La evolución de la cooperación*, Alianza, Madrid.

BENTHAM, JEREMY: 2000, *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Batoche Books, Kitchener.

BINMORE, KEN: 2009, *La teoría de juegos. Una breve introducción*, Alianza Editorial, Madrid.

GUTIÉRREZ, GILBERTO: 2000, *Ética y decisión racional*, Síntesis, Madrid.

HARSNAYI, JOHN: 1977a, 'Morality and the Theory of Rational Behavior', *Social Research*, 44(4), p. 623-656. Traducido al castellano por Damián Salcedo en LARA, FRANCISCO y FRANCÉS, PEDRO (eds.): 2004, *Ética sin dogmas. Racionalidad, consecuencias y bienestar en el utilitarismo contemporáneo*, Biblioteca Nueva, Madrid, p. 125-154.

----: 1977b, 'Advances in Understanding Rational Behavior', en MOSER, PAUL K.: 1990 *Rationality in Action. Contemporary Approaches*, Cambridge University Press, Cambridge.

HOLLIS, MARTIN y SUGDEN, ROBERT: 1993, 'Rationality in Action', *Mind*, 102 (405), p. 1-35 (traducido al castellano por Damián Salcedo)

MAYNARD SMITH, JOHN: 1976, 'Evolution and the Theory of Games', *American Scientist*, 64(1), p. 41-45.

SAVAGE, LEONARD: 1951, 'The Theory of Statistical Decision', *Journal of the American Statistical Association*, 46(253), p. 55-67.

SCHELLING, THOMAS: 1970, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge.

----: 1978, *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, New York.

SELTEN, REINHARD: 1973, 'A Simple Model of Perfect Competition, where 4 are few and 6 are many', *International Journal of game Theory*, 2(1), p. 141-201.

SUTHERLAND, STUART: 1996, *Irracionalidad: el enemigo interior*, Alianza Editorial, Madrid.