



XVIII Congreso de EBEN España
“Teoría Superior de Stakeholder”
Bilbao 23-25 Junio 2010

MESA 1 DE COMUNICACIONES



***Justicia y organización:
Fundamento de una gestión
ética de los stakeholders***



Francés Gómez, Pedro

pfg@ugr.es

***Arráez Monllor, Maria
Angeles***



***Facultad de Psicología
Universidad de Granada***

Palabras clave: **Ética empresarial; Contrato social; Ética de las organizaciones; Justicia natural.**

RESUMEN

La ética empresarial puede fundarse en la idea de justicia en las organizaciones. Considerando acertada la descripción de las empresas como redes de *stakeholders*, puede mostrarse que los enfoques convencionalistas no tienen en cuenta la realidad de las organizaciones. Éstas pueden considerarse, según se sugiere aquí, como “ámbitos donde se dan las circunstancias de la justicia”. La solución del reto moral de las organizaciones consiste en la construcción de una “virtud artificial”, basada en el interés de todas las partes, sin presuponer vínculos afectivos o culturales entre ellas. La ética empresarial queda reforzada pensándola en términos de gestión justa (legítima) de *stakeholders*. La gestión legítima puede equipararse a la fidelidad a los principios y normas que surgirían de un pacto racional hipotético entre todos los participantes en la empresa. Este criterio puede apoyarse en estudios evolutivos y en datos empíricos sobre las nociones de justicia en personas de varias culturas.

Agradecimientos: Esta comunicación forma parte de la investigación financiada bajo el proyecto Hum2007-65740 del Ministerio de Ciencia e Innovación.

1. Introducción: Ética empresarial y la visión de la organización.

Esta investigación parte de la siguiente constatación: en la mayoría de teorías que se proponen como fundamento de la ética empresarial subyace la idea de que cada organización posee un *ethos* particular, conformado por su historia, tradiciones y contexto, y que este *ethos* tiene en algún sentido carácter normativo, es decir, configura y justifica “lo correcto” o “lo bueno” para la organización y sus miembros. Este supuesto es la base única de algunas teorías sobre la ética de las organizaciones, y aparece con límites incluso en las teorías de base individualista-contractualista.

Sostendremos que este supuesto es un obstáculo para el desarrollo de una ética de las organizaciones, entendida como un modo legítimo de gestión de *stakeholders*.

La defensa de esta tesis requiere, primero, justificar que la ética organizacional es gestión legítima de *stakeholders*; segundo, defender un criterio de legitimidad en la gestión de *stakeholders*, al que denominaremos *justicia*; tercero, mostrar que la justicia es la guía más plausible para la ética empresarial, y por qué lo es. Para que nuestra tesis pueda ser valorada, hay que decir algo sobre cada uno de estos tres aspectos, pero las dimensiones de este trabajo impiden tratarlos de modo detallado, por lo que algunos de los razonamientos serán esbozados.

Ninguno de estos tres aspectos es particularmente original y, por tanto, nuestra tesis tampoco debería serlo, a pesar de que es poco frecuente defenderla en el campo de la ética empresarial. Nos apoyamos en la teoría de los *stakeholders* como base descriptiva y normativa de la ética de las organizaciones; en el desarrollo de la ética empresarial como ética organizacional (algo que se ha defendido desde distintos campos y aproximaciones teóricas); y en las explicaciones contractualistas de la ética empresarial, que se puede decir que, en distintas versiones, son muy aceptadas como fundamento filosófico de la ética empresarial y económica (el ejemplo más citado naturalmente es la teoría integrada de los contratos sociales, ISCT, según sus siglas en inglés, de Donaldson y Dunfee).

Nuestra tesis intenta extraer las consecuencias lógicas de estas teorías o, mejor dicho, de la versión más plausible de las mismas en cada caso. Si estamos en lo cierto, nuestra tesis simplemente se sigue de los datos y argumentos más robustos, una vez que se despejan algunos errores y malinterpretaciones de las teorías en que nos basamos.

Por motivos de espacio, se hablará más aquí del primer punto en nuestra tarea: la justificación de que la ética empresarial consiste en la gestión legítima de *stakeholders*. Este punto contiene de algún modo el segundo: la defensa del carácter organizacional de la ética empresarial. Ambos siguen una interpretación muy aceptada en el ámbito de los estudios de gestión y gobierno corporativo, según la cual la concepción de la empresa como organización de *stakeholders* contiene ya la idea de una gestión ética —o, como

mínimo, con mejor justificación moral que la gestión centrada en los accionistas. Esta idea está presente desde los primeros escritos de Freeman¹, y ha sido abrazada, desarrollada y concretada por buena parte de sus seguidores, e incluso de sus críticos. El objetivo es definir una ética propia de las organizaciones. Una ética que ha de distinguirse, tanto de la ética profesional de los implicados (cuyas normas se basan en los fines sociales de la profesión), como de una ética que podemos denominar “general”, que contendría los deberes y normas que nos afectan simplemente en, y por, nuestra condición de seres humanos y ciudadanos, con independencia de nuestros vínculos profesionales u organizacionales.

Según esta interpretación, que ha defendido Lozano en su *Ética y empresa*, la ética organizacional quedaría desnaturalizada si se interpretara como un agregado de los deberes profesionales de las personas que forman la empresa, o bien como una secuela o aplicación de los principios de una ética general de la humanidad al ámbito económico. Estas dos interpretaciones inadecuadas de la ética empresarial pueden relacionarse con dos concepciones de la organización que, según la teoría de los *stakeholders*, deberían superarse. Por un lado la idea de organización como un conjunto de personas (y sus actividades) vinculadas entre sí, funcional y estructuralmente, mediante contratos o *cuasi*-contratos (profesionales, laborales, mercantiles, civiles, etc.). Por otro lado, la suposición “organicista” que concibe la empresa como un “organismo social” cuyos fines confieren sentido a la actividad, y en parte a la vida misma, de sus miembros. Ambos modelos tienen cierta base empírica, pero ninguno describe exactamente la complejidad de las empresas, sobre todo las grandes empresas cotizadas; ni tampoco su papel como instituciones socio-económicas básicas. La teoría de los *stakeholders* es una alternativa más adecuada. Describe mejor lo que de hecho son las empresas en nuestros días.

La descripción de la organización como red de *stakeholders* contiene elementos normativos implícitos. Es imposible una teoría de los grupos de interés sin, por ejemplo, aclarar qué intereses son legítimos y por qué, qué responsabilidad corresponde a cada quien por su satisfacción, cómo priorizar y equilibrar demandas contrapuestas, etc. Por tanto, aceptaremos como punto de partida que una ética empresarial puede identificarse con el conjunto de normas y valores que se derivan, para cada organización, de la voluntad de gestionar legítimamente las relaciones con los *stakeholders*.

Naturalmente, las normas y valores que configuran una ética empresarial (u organizacional en general), no son las únicas que afectan a la empresa y a sus miembros. Es importante señalar que, aunque no nos refiramos a ellas aquí, las organizaciones no quedan eximidas de cumplir los deberes (legales o morales) derivados del respeto a los derechos de las personas. Igualmente, sus miembros están

¹ Esta afirmación puede ser controvertida, a raíz de las críticas que diversos autores (Donaldson y Preston, Peter Ulrich) hacen a la teoría de los *stakeholders* en la versión inicial de Freeman. Discutimos esta cuestión en el siguiente epígrafe.

sujetos a las normas éticas que les puedan vincular por su profesión, estatuto legal, o convicciones personales legítimas.

También es necesario precisar en este momento el alcance de la descripción de la organización-*stakeholder*. En este trabajo aceptamos que se trata de la mejor descripción disponible de cómo son realmente la mayoría de las empresas. Mas ello no excluye (i) otros enfoques (provenientes de la sociología, psicología, economía, filosofía moral, etc.) que iluminan diversos aspectos sobre las organizaciones; (ii) la necesidad de crítica y desarrollo de la propia teoría de los *stakeholders*, que no es desde luego una teoría unificada ni unívoca en su significado. La organización-*stakeholder* concita amplio consenso como descripción de las grandes empresas, generalmente transnacionales, con elevado impacto social y ambiental, gran cantidad de recursos de todo tipo bajo su control, depositarias de un enorme poder social, y protagonistas principales de la vida económica. No se puede esperar de los modelos que reflejen *toda* la riqueza y variabilidad de la realidad. Existen organizaciones extremadamente cohesionadas que se comportan hacia el exterior como un agente único, y también empresas para las que la descripción como *organización de stakeholders* no es significativa –por su tamaño, por el tipo de relaciones que establecen, el nivel de riesgo, su inserción en estructuras económicas tradicionales, etc.

Hechas estas precisiones y aclaraciones preliminares, el plan de este trabajo será el siguiente. En el epígrafe segundo justificamos porqué nos parece que el marco teórico-práctico apropiado para la ética empresarial es la gestión de *stakeholders*, y establecemos un vínculo entre la teoría descriptiva de los *stakeholders* y la ética empresarial; en el tercero discutimos algunas teorías que, aceptando lo anterior, identifican la ética con las normas y valores sociales convencionales que surgen en la organización; en el cuarto, planteamos que una alternativa más coherente con el modelo de organización-*stakeholder* y con los retos que debería resolver una ética de la organización es suponer que la empresa constituye un ámbito para la justicia, un entorno donde es posible y necesario *construir* la virtud que preside las relaciones cooperativas y distributivas entre los seres humanos en ausencia de vínculos afectivos; por fin, en la sección quinta esbozamos cómo podría concebirse una “justicia para las organizaciones” que funcionase efectivamente como paradigma de ética empresarial, inspirándonos en Sacconi (2000) y Phillips (2003).

2. Ética como gestión de *stakeholders*

Desde su puesta en circulación en 1984, la teoría de los *stakeholders* se ha convertido posiblemente en la teoría más aceptada sobre la gestión de organizaciones. Como tal, la teoría parte de una re-definición de las empresas (tomando como paradigma a las grandes empresas cotizadas) y las relaciones entre sus principales actores (Post, Preston & Sachs, 2002). En esa re-definición juegan dos objetivos: la precisión en la descripción de la naturaleza de la organización, y la eficacia en el logro

de los objetivos de gestión. En cuanto a lo primero, se trata de que la descripción no distorsione la realidad de las organizaciones, de modo que sirva convenientemente como base para las recomendaciones de gestión. La teoría de los *stakeholders* se opone explícitamente a la descripción reduccionista de la empresa, heredada de los modelos económicos. En cuanto a lo segundo, viene condicionado por lo primero: si la empresa es un complejo de relaciones, tanto los métodos como los objetivos de gestión han de replantearse. Esta segunda parte es normativa: se refiere, no ya a qué es la empresa, sino a qué debe hacer la empresa, dada su realidad. Ese “deber” es una prescripción prudencial dirigida a los gestores. No es todavía un “deber” moral, puesto que se trata de un imperativo hipotético –su condición es “para lograr sus objetivos estratégicos.” Ahora bien, es una prescripción que lleva implícita una (re)evaluación de los fines, ya que su elección queda condicionada por la presencia de los *stakeholders* y la *necesidad prudencial* de tenerla en cuenta. Por tanto, los objetivos estratégicos de una empresa que atiende a su relación con los *stakeholders* necesariamente incluyen fines que antes la empresa podía no contemplar, fines que bien pueden alejarse de los privados de la empresa o de sus constituyentes internos e incluir, por ejemplo, fines de la comunidad, objetivos políticos, etc².

Post, Preston y Sachs (2002, p. 20) recuerdan que Freeman, a quien se ha acusado de plantear la gestión de *stakeholders* como una teoría instrumental, reconoce que la teoría de la gestión es *inherentemente prescriptiva*. De hecho, los autores de *Redefining the Corporation* extraen consecuencias exageradas de esta proposición, meramente prudencial, como hemos dicho. Pero sus palabras muestran sin duda la dirección a la que apunta la teoría de los *stakeholders*:

“The accuracy of the stakeholder model also carries normative implications; that is, it suggests guidelines for the behavior of all parties involved, particularly managers. If the corporation is a network of linkages with and among stakeholders and requires their support for its existence and operation, then it follows that this network should be managed, if possible, to provide the stakeholders collectively with benefits.” (Post, Preston & Sachs, 2002, p. 28-29).

Este pasaje no es particularmente controvertido. Las “consecuencias exageradas” a que nos referíamos aluden a que estos autores se apoyan en el citado texto para asumir sin mayor justificación dos tesis de Donaldson y Preston, a saber: que los *stakeholders* adquieren ese estatuto con independencia del interés funcional de la organización; y que sus intereses poseen valor *intrínseco*. Estas tesis conformarían según los tres autores una “moralidad organizacional” como núcleo normativo del modelo *stakeholder*. A nuestro juicio, más que núcleos del modelo, se trata de postulados injustificados desde el mismo.

² En este sentido va la re-definición de la función objetiva de la firma que proponen autores como Jensen (2002) o Sacconi (2007).

Tales postulados tienen sentido en el marco de la crítica que Donaldson y Preston realizaron a la teoría de Freeman (Cfr. Phillips, 2003, p. 66), y su consiguiente defensa de la “teoría normativa” como la base, o fundamento último de la teoría de los *stakeholders*³. Para Donaldson y Preston, Freeman ejemplifica una teoría descriptiva e *instrumental* que prescribe métodos, políticas y estrategias para manejar las relaciones en beneficio de la organización. La teoría es instrumental porque no discute los fines de la empresa: maximizar el valor. Una teoría *normativa*, sería aquella que se centra en la justificación moral de la organización y en la ética de la gestión de *stakeholders*. Pero en realidad, una teoría normativa de la organización-*stakeholder* no requiere aquellos postulados.

La prueba es que desde otros enfoques se ha hecho una crítica análoga a la doctrina original de Freeman, sin por ello defender premisas tan discutibles. Dos ejemplos pueden servir. Uno es la concienzuda crítica de P. Ulrich (2008, p. 424 y ss.) desde el paradigma de la justificación deliberativa de las empresas y sus actividades. Ulrich sostiene convincentemente que Freeman confundió inicialmente legitimidad con poder, en el caso de grupos que pueden afectar a la organización en el corto o en el largo plazo. Esto impedía que su teoría fuese normativa en el sentido moral del término, que para Ulrich se identifica con la posibilidad de legitimar deliberativamente en un contexto público las demandas de los grupos y las decisiones de la empresa. Ulrich reconoce que Freeman dio un “giro kantiano” a su teoría al percibir esta debilidad, y admitió que los *stakeholders* no pueden ser tratados como medios para fines ajenos. Pero este reconocimiento no fue acompañado de una adecuada justificación, que según Ulrich ha de ser discursiva. Afirmar el valor intrínseco de los intereses de todos los *stakeholders* carecería de relevancia en el espacio público, donde se juega la legitimidad de las demandas. En ese espacio lo importante es la argumentación misma. Algo así como “valor intrínseco” sería en el mejor de los casos, el horizonte del entendimiento. En caso de tener alguna importancia empírica, ello no depende de su estatuto normativo, sino más bien de la percepción y las narraciones aceptadas por los implicados.

El segundo ejemplo es el de Phillips (2003), quien avanza una propuesta a nuestro juicio más operativa sobre la identificación de *stakeholders* legítimos y la respuesta justa a sus demandas. Phillips recela igualmente del contenido normativo de la teoría de Freeman, y procura ir más allá de la visión instrumental. Pero su alternativa no requiere suponer que cualquier afectado es un *stakeholder*, en virtud del potencial riesgo que significa para la organización, sino que introduce un criterio de determinación normativa, basado en una teoría de la justicia como imparcialidad (o “juego limpio”). La generalización del estatuto de *stakeholder*, que muchas veces se acepta sin discusión desde perspectivas como la de Ulrich, o Donaldson y Preston, es completamente inaplicable en un mundo interconectado. Phillips señala que realmente todo y todos somos afectados por prácticamente todas las empresas. Aludir simplemente a los afectados, sin otro criterio, vacía la teoría de cualquier sentido práctico. Como

³ Una defensa que podría estar inspirada en la propia “conversión” de Freeman en su “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism”, de 1988.

alternativa, Phillips sugiere la idea de cooperación necesaria: los *stakeholders* legítimos sería aquellos grupos cuya cooperación (por acción u omisión) es necesaria para la generación de valor de la empresa. Esto aclararía que pretensiones son legítimas y daría una guía más concreta a los gestores. Sin entrar en los detalles, de nuevo los dos postulados de Donaldson y Preston son innecesarios.

Nuestro enfoque se distancia por tanto de la posición de Donaldson y Preston –y de la teoría de Donaldson y Dunfee, con la que está relacionado. Más abajo se darán algunas razones adicionales. En este punto, baste decir que, aunque podemos compartir, como hacen Ulrich y Phillips, que es tarea de una teoría normativa justificar moralmente la organización, y que esa justificación implica el reconocimiento de los *stakeholders* como constituyentes legítimos de la misma, ello dista mucho de aceptar que algunos grupos puedan *constituirse* en *stakeholders* por su simple voluntad, por su tenue condición de afectados, o por sus decisiones de intervenir, o interferir, en la acción de una empresa⁴. Y tampoco se sigue que los intereses de los *stakeholders* tengan un valor intrínseco que las empresas hayan de tener en cuenta en sus decisiones en todo caso.

Estas precisiones no niegan, insistimos, la plausibilidad de la tesis básica, de alcance prudencial en primer término. Esa tesis puede desglosarse, primero, en la definición apropiada de empresa como una red de relaciones entre grupos y personas con intereses diversos, a veces contrapuestos, cuyo objetivo explícito es obtener un beneficio mutuo mediante la participación institucionalizada en la vida económica (lo que implica habitualmente contribuir a la creación de riqueza social). En segundo lugar, la implicación directa de esta definición es que la *legitimidad* de la empresa depende de que los derechos y poderes que mutuamente se reconocen los diversos constituyentes de la organización configuren una red de normas coherente, estable y aceptable para todos ellos y para la sociedad en su conjunto. Esa red de normas es una necesidad prudencial, y además defenderemos que, en casos que habrán de especificarse, representa un ideal de justicia porque una de sus condiciones es poder ser racionalmente aceptada, en lo que a cada grupo afecte, por todos los constituyentes de la organización⁵. Es posible caracterizar la ética de la organización como el conjunto de obligaciones derivado de tales normas y derechos. Aunque estas obligaciones afectan a todos los *stakeholders*, son más numerosas y restrictivas para quienes más poder tienen en la organización, lo que explica que la ética empresarial se confunda fácilmente con la responsabilidad en la dirección de las empresas. En realidad, si descontamos las obligaciones legales o morales, y si descontamos las obligaciones profesionales de los miembros de la organización que las tienen (asesores profesionales, contables, juristas, economistas, ingenieros, etc.), el núcleo de la ética empresarial está formado por aquellas obligaciones que mantienen la legitimidad de la organización como “empresa

⁴ Sobre la identificación de *stakeholders* y su legitimidad, a que nos referíamos arriba, cfr. Phillips, 2003 p. 135 y ss.

⁵ La idea de justicia como aceptabilidad racional se encuentra en la tradición contractualista. Tomamos como referencias las versiones de Gauthier (1986) y, para el caso de la empresa, Sacconi (2000).

cooperativa para el beneficio mutuo.” La analogía con la definición que empleó Rawls para referirse a la sociedad política no es casual.

La caracterización de la ética empresarial como el conjunto de normas que sostienen la legitimidad de la organización está relacionada con el enfoque de Lozano (1999) según el cual “el núcleo de la *BE* tiene que ser la organización” (p. 52). La ética de las empresas encuentra su especificidad en la organización. Desde ella se plantean necesidades de justificación en un nivel superior (el nivel del sistema económico) y se pueden justificar demandas normativas en el nivel inferior (el de la virtud o la deontología individual). Pero Lozano tiene razón en que si el acento se pone en otros niveles, la ética empresarial pierde su especificidad. Así le sucede a Ulrich, por ejemplo, que deriva un programa de ética empresarial muy poco realista a partir de la justificación sistémica de la empresa. En su teoría, la ética empresarial no es más que el apéndice de una teoría política. Y ello desconoce la realidad autónoma de las organizaciones⁶.

Por otro lado, Jensen (2002) señala que sería ilusorio pensar que las empresas actuando en el mercado van a contribuir voluntariamente al logro de objetivos sociales (por ejemplo, la supresión del monopolio o de las externalidades negativa) en ausencia de normas superiores (estatales, sociales, internacionales). Algo que sería necesario para que la actividad económica de las empresas fuese socialmente legítima, iría contra su propia supervivencia, por lo que difícilmente puede ser exigido por la ética empresarial. Una vez más queda claro que el ámbito propio de la ética empresarial es la organización y sus relaciones, y no el tipo de problemas de legitimidad o de eficiencia que afectan al sistema económico y social más amplio en que se inserta.

Así pues, el reto es formular una ética empresarial como ética organizacional, entendiendo la empresa como una red de interesados/cooperadores/afectados unidos por la expectativa de un beneficio mutuo en un marco normativo socio-económico sobre el que la organización puede actuar limitadamente. Hemos repetido ya que el principio básico de esta ética organizacional es un principio de justicia. Y esto podría parecer opuesto a la idea de una “ética convencional”, o una “cultura corporativa” que muchas veces aparece vinculada a la ética organizacional (Lozano, 1999). De hecho lo es, y hemos de explicar por qué nos oponemos a esa idea.

3. Microcontratos y comunidad.

Donaldson y Dunfee han popularizado la idea de que la base de la ética empresarial es un pacto hipotético entre todos los miembros de la organización, limitado por algunas normas superiores. Estas normas externas se identifican con los principios básicos de una ética de la humanidad, que a su vez se puede entender fundada en un acuerdo entre

⁶ Este tipo de teorías incurren en el error de plantear una reforma social que es simplemente imposible, como argumenta Ken Binmore en *Natural Justice*.

todos los seres humanos, en cuanto seres con dignidad moral, esto es, racionales, capaces de sufrir y compadecerse, preocupados por su bienestar común, y libres.

Esta teoría estaría en consonancia con la idea de que la ética de las organizaciones es esencialmente una ética de la justicia, ya que las teorías del contrato nacen (desde la formulación original en el diálogo entre Trasímaco, Glaucón y Adimanto al inicio de *La República* de Platón) con el objetivo de aclarar qué es la justicia y cuándo una sociedad es justa. El contractualismo moderno, inaugurado por Hobbes, recupera y acentúa esta relación, hasta que Rawls en el siglo XX, no habla ya de contrato social, sino de teoría de la justicia, en la que el contrato es una idea estilizada, convertida en una decisión tras el “velo de ignorancia”. El contrato social no es más que un método filosófico –más o menos sofisticado– para aclarar qué entendemos por justicia en un grupo humano. La consecuencia es que el expediente de un contrato hipotético es la piedra de toque moral: un recurso intelectual que nos permite argumentar sobre la legitimidad o ilegitimidad –justicia o injusticia– de una decisión, una institución, una distribución, una norma social, una demanda, un privilegio, etc.

Apoyados en esa poderosa tradición, Donaldson y Dunfee proponen la ISCT. No vamos a discutir la pertinencia de su propuesta, que se ha convertido en una referencia en nuestro campo. Integra, como dice su etiqueta, varios niveles de “contratos sociales” y con ello da respuesta a la necesidad que veía Lozano (1999) de incluir tres elementos en la ética empresarial: uno convencional, otro consecuencialista y otro deontológico. Aquí nos interesa discutir el elemento convencional, que para Donaldson y Dunfee consiste en los micro-contratos que configuran la ética propia de cada organización, condicionada por su contexto cultural, su historia y su interpretación particular de los principios de una ética universal.

La apelación a los micro-contratos parece conservar, en el nivel de los sistemas económico-sociales y las organizaciones particulares, los elementos individualistas y racionales de las teorías del contrato social, que las dotan de su fuerza normativa. En efecto, la virtualidad del contrato como argumento moral reside en su potencial *contra-fáctico*. Es decir, en la posibilidad de emplearlo como herramienta heurística para criticar instituciones, normas o acciones. Las convenciones sociales existentes carecen de este potencial. Simplemente especifican qué se espera de cada quién, y en este sentido son una guía para resolver conflictos y problemas de acción, pero no una instancia crítica para *cambiar* las normas. Si no se especifica más, esa guía puede ser tanto justa como injusta, respetuosa o abusiva. Adecuarse a ella facilita superar el conflicto, y esto puede ser un objetivo legítimo, pero difícilmente puede ser el único objetivo legítimo de los agentes morales, cuando se logra al precio de mantener normas convencionales ilegítimas.

Donaldson y Dunfee se hacen cargo, con su idea del “espacio libre moral”, del hecho incuestionable de que sería erróneo (y además inútil) pretender que la ética de las organizaciones consistiese en la aplicación uniforme de principios universales. Y además colocan el *locus* de la ética empresarial en la organización misma, y no en su

marco político, nacional o internacional. Pero estos aciertos les conducen a una deriva teórica cuestionable, perceptible en el capítulo sexto, donde se introduce la distinción entre normas auténticas y normas legítimas.

Las normas auténticas se definen por el nivel de consenso que suscitan: tienen un apoyo mayoritario al menos. Este apoyo es tanto normativo (son las normas que una mayoría *piensa* que son correctas, o deben seguirse) como conductual (las que una mayoría sigue de hecho). Esta doble descripción coincide casi punto por punto con la definición de norma social de C. Bicchieri (2006). Realmente, lo que facilita el “espacio libre moral” es un marco para el desarrollo de normas sociales. La consideración de estas normas como normas morales se basa únicamente en que son percibidas así por los protagonistas. Las personas siguen ciertas normas sociales y les asignan un significado especial: son normas “morales”. Pero definir estas normas como “morales” tiene varios problemas.

En primer lugar, es una definición sustantiva: las normas morales locales se distinguen del conjunto de normas sociales, al que pertenecen, simplemente por su objeto, o contenido, tal como es percibido. Esto choca con el método contractualista, basado en el consentimiento racional (real o hipotético). La distinción de las normas morales es, según este método, procedimental. Desde ese punto de vista, no es que unas normas sean morales y otras no; simplemente *todas* las normas sociales pueden ser sometidas al test contractualista, y ser valoradas como morales o inmorales. Centrarse en el objeto de las normas es incoherente con la estrategia contractualista.

En segundo lugar, es una definición sustantiva contextual, ya que el único criterio lo pueden dar los miembros de la sociedad relevante. Uno podría encontrarse con que determinado uso social es en una sociedad una norma de urbanidad, sin relevancia moral, y en otra un tabú, una norma moralmente relevante. Y sobre esto la comunidad tiene la última palabra –mientras no se viole una hipernorma.

Aquí entra en juego la distinción entre normas auténticas y normas legítimas, porque es obvio que los grupos humanos a lo largo de la historia han mantenido y mantienen creencias y conductas normativas de lo más variado, sin una gran sensibilidad a lo que nosotros denominamos “ética de la humanidad”, o “derechos humanos”, o “dignidad de las personas”. En muchos casos los abusos más flagrantes se amparan en argumentos capciosos, o en hábitos de dominación que no pueden considerarse normas sociales, pero en muchos otros, tales hábitos son aceptados, compartidos, y considerados correctos. Es decir, pueden considerarse normas auténticas. El problema es entonces que estas normas no podrían formar parte de una ética empresarial, dado que no son legítimas; violan alguna hipernorma. Pero si sólo las normas auténticas legítimas configuran una ética de las organizaciones, la clave está en la legitimidad de las normas, es decir, en su ajuste a las hipernormas, no en el hecho de que sean auténticas normas sociales. La insistencia en hablar de la organización y el contexto como fuente de normas éticas tiene reminiscencias comunitaristas, que sin embargo no pueden sostenerse a la luz del criterio de legitimidad que son los valores universales.

Esta discusión podría alargarse en varias direcciones. La ISCT haría aún más concesiones al convencionalismo moral si se atiende a la tesis según la cual las propias normas universales han de aplicarse según la interpretación contextual que de ellas se haga, con lo que no hay una “perspectiva desde ninguna parte” desde donde evaluar las normas micro. Se podría presionar la crítica en un sentido puramente nominal: ¿no estarán confundiendo Donaldson y Dunfee simples normas éticas (en el sentido de *ethos*, carácter o cultura local) con normas morales? Quizá habría que distinguir la ética de las organizaciones de la moralidad empresarial, y podría hablarse de “ética inmoral”.

Pero estas líneas de ataque son innecesarias a nuestro juicio porque, como decíamos, aquí Donaldson y Dunfee entran en una deriva que les lleva a olvidar el contexto real en que la ética empresarial tiene sentido. Está claro que el concepto de organización-*stakeholder* tiene como objeto principal las empresas grandes, complejas en su organización, con sistemas científicos de gestión, que incluyen varios centros de trabajo, y a veces muchos de ellos, y desde luego entablan relaciones con una miríada de agentes e interlocutores. Desde luego ese modelo no surge para explicar las unidades más tradicionales o locales de producción, y es difícil adaptarlo a instituciones semejantes a comunidades totales de vida, como es el caso de algunas experiencias cooperativas o de economía social. En estas instituciones más simples hay desde luego problemas éticos, abusos e incumplimientos, pero es quizá un contexto en que el papel de las normas convencionales puede ser prioritario –porque el objetivo primordial suele ser mantener el orden y la cohesión, no el respeto a los derechos individuales. En absoluto es este el caso en una empresa multinacional. Difícilmente cabe hablar de “cultura local” en una organización que se mueve entre varias culturas locales, y tiene que construir su propia identidad a base de mediaciones, concesiones y tolerancia con la diferencia. Este es el contexto habitual en que surge el debate sobre la ética empresarial.

Se podría replicar que el contexto apropiado para las normas micro no es la empresa así concebida, sino unidades menores: los centros de trabajo, las divisiones nacionales, etc. Tal réplica desconoce la premisa de la que partimos: la naturaleza de la empresa no se reduce al centro de trabajo, o a la unidad de la organización con vínculos contractuales, sino que se extiende a sus *stakeholders*, y éstos pueden pertenecer o no a la misma cultura local, compartir o no las mismas normas convencionales.

Pensar la ética de una organización concebida según el modelo *stakeholder* nos obliga a pensar la responsabilidad y las relaciones entre las partes sobre una base neutral. Ello no significa que las relaciones económicas no se basen en la confianza, en multitud de sobreentendidos, en normas compartidas. Pero la cuestión es que la ética de las organizaciones implica precisamente la *revisión* de esos sobreentendidos y su mantenimiento si se adecuan a un criterio compartido reflexivamente.

Una ética convencional tiene difícil hacerse cargo del hecho de que las grandes empresas que se plantean una “gestión ética de *stakeholders*” intentan progresar a partir de conductas o normas que se perciben como deficientes en algún sentido: carentes de apoyo social, injustas, contestadas, objeto de la crítica pública. En los casos en que la

propia tradición o cultura se toma como criterio para ese progreso, lo es porque se reconoce que tal cultura incorporaba valores o principios deseables y justificables, que se abandonaron en algún momento. Lo importante son los valores o principios. Nadie piensa que esté justificado recuperar tradiciones opresivas o injustas, sólo porque son tradiciones, o formaron alguna vez parte de la cultura del grupo. Ante el reto de gestionar legítimamente las relaciones con *stakeholders* la apelación al consenso normativo local es insuficiente como criterio de corrección normativa. El reto se plantea sobre todo cuando ese consenso no existe o es percibido como injusto, digno de ser abandonado.

Si esto puede decirse de una teoría como la de Donaldson y Dunfee, que explícitamente abraza el valor universal de las normas procedimentales democráticas, las condiciones universales para el bienestar individual y el respeto a la igual dignidad y autonomía de todos, con más razón cabe hacerlo de las teorías que apelan al valor mismo de la comunidad como marco en que únicamente la felicidad humana es posible.

Alejo J. Sison ha planteado recientemente (2008) una propuesta de inspiración aristotélica que parte de esa premisa. Podemos tomarla como ejemplo de la tradición, relativamente saludable, que representa. El análisis de Sison tiene varios aspectos destacables. Es sin duda un acierto considerar la organización desde una perspectiva política y no ética, ya que en Aristóteles la ética está subordinada a la política. La ética se ocupa de la felicidad personal, y la política de la felicidad de la comunidad: el Estado. Por otro lado, Sison establece un vínculo interesante entre la tradición republicana y las relaciones de los miembros de una organización. Podría hablarse de una “república corporativa” para indicar que las relaciones entre los miembros de una empresa han de ser de respeto mutuo entre personas libres y autónomas, que contribuyen al bien colectivo voluntariamente al mismo tiempo que alcanzan su bien o realización personal. En este punto, Sison parece acercarse a una ética de la organización-*stakeholder*. Pero la fidelidad a las premisas aristotélicas bloquea ese camino. La analogía con el Estado, que es una asociación natural, no se sostiene, dado que la empresa moderna es esencialmente una asociación voluntaria. Tampoco el vínculo entre el ciudadano y su ciudad, que para Aristóteles es la condición de la virtud, tiene mucho que ver con la relación, tantas veces instrumental y contingente, entre los *stakeholders* (incluidos internos) y la empresa.

Los intentos de fundar la ética organizacional en un comunitarismo aristotélico fiel a las tesis de, por ejemplo, McIntyre, simplemente desconocen la realidad de la inmensa mayoría de empresas. Siempre cabe mostrar casos particulares ejemplares y desear que todas las empresas fuesen así, que todos los trabajadores viviesen su relación con el grupo y la sociedad de un modo determinado. Pero dotar a este anhelo de fuerza normativa como base para una ética empresarial no puede basarse en absoluto en la realidad empresarial moderna, manifiestamente opuesta al mismo. Se trata de importar un ideal normativo extraño a la empresa. Algo incompatible con la idea de ética como gestión de *stakeholders* que hemos afirmado arriba.

Insistir en relacionar ese ideal normativo comunitarista con la gestión de *stakeholders* abona las críticas que un autor como Jensen dirige contra la misma. Recordemos que Jensen se opone a la mayor parte de discursos en defensa de la teoría *stakeholder* por considerarlos basados en ideas anacrónicas sobre la economía y la sociedad humana.

La conclusión parcial de este epígrafe es la siguiente: identificar las empresas con comunidades morales no es la vía para desarrollar una ética empresarial en el marco de las organizaciones. En primer lugar las empresas no pueden ser seriamente descritas como comunidades. Son, eso sí, grupos humanos con normas auténticas. Pero se trata de normas sociales cuya legitimidad habrá de ser valorada de acuerdo con estándares superiores. Esto podría conducirnos a buscar el fundamento de la ética empresarial en un ámbito ajeno a las organizaciones. Pero tal cosa es precisamente lo que *no* debería ser una ética empresarial enraizada en la idea de *stakeholder*.

La alternativa que proponemos es ver las organizaciones con un “ámbito para la justicia”: un entorno donde “naturalmente” se impone una visión de la justicia como criterio normativo que subyace a los juicios morales. Binmore (2005) ha propuesto una teoría del contrato social que da cuenta de cómo surgen y se mantienen “contratos sociales” que establecen, para un grupo, una comprensión de la justicia, y cómo esta comprensión puede evolucionar y contribuir al progreso del grupo. Este enfoque nos parece plausible, y en el siguiente epígrafe explicamos por qué.

4. Organización y las circunstancias de la justicia.

Vamos a defender que la virtud por antonomasia de las organizaciones es una virtud artificial: la justicia. Basta con recordar lo que dijo Hume en el *Tratado sobre la naturaleza humana* sobre las circunstancias que hacen posible y necesaria esta virtud, creada por los seres humanos. A diferencia de las “virtudes naturales”, que Hume asimilaba a los instintos o a las percepciones, la justicia (como la fidelidad y la lealtad) han de ser construidas para entornos en que no surge espontáneamente el afecto, la benevolencia, la compasión o el altruismo. La empresa es claramente, como el mercado y la sociedad política, uno de estos entornos.

Hume distingue entre circunstancias internas y externas. Desde el punto de vista externo, la justicia es posible respecto a bienes transferibles, de los que hay una moderada escasez. Ni tanta abundancia que no se planteen problemas de demandas incompatibles, ni una escasez tan extrema que las demandas sobre ellos sean de vida o muerte. En el punto intermedio se plantea el problema de la distribución.

En este contexto de moderada escasez, el altruismo resolvería la cuestión, pero ahí entra en juego la circunstancia interna: el sesgo interesado en todos nosotros. Hume es cuidadoso de no hablar de egoísmo, al estilo de Hobbes. Realmente en cada persona hay

motivaciones egoístas y motivaciones altruistas. De hecho, un extremo egoísmo haría imposible la justicia –como un extremo altruismo la haría innecesaria. La circunstancia de la justicia es el punto intermedio, que describe con bastante precisión la realidad.

Dadas estas condiciones, “inventar” un principio de distribución compartido hace posible la vida social pacífica, y es beneficioso para todos. Ocurre que este beneficio puede no ser evidente para cada uno en el corto plazo: cumplir con normas de justicia puede ser duro (por ejemplo, tratar por igual a nuestro amigos y a los desconocidos). Por ello estas normas, y la virtud que las acompaña, tienden a necesitar más refuerzo social en forma de sanciones, que las virtudes naturales.

La organización de *stakeholders* es paradigmáticamente un ámbito donde la justicia es necesaria y posible. En primer lugar, porque se trata de relaciones voluntarias, emprendidas libremente, que configuran una asociación artificial, variable, contingente. En esa asociación no podemos esperar sentimientos comunitarios o de unión como en una familia o un grupo de amigos. Los casos en que la organización coincide con un grupo de amistad, o una familia pueden obviarse y, en todo caso, la organización siempre incluirá *stakeholders* externos, con los que las relaciones tenderán a ser más impersonales. En ese contexto, el respeto mutuo ha de apoyarse en la justicia.

Pero que la justicia sea necesaria no quiere decir que sea posible. La posibilidad de la justicia en las organizaciones no se desprende directamente de que sean asociaciones artificiales; deriva de que las partes entran en ellas con la perspectiva de un beneficio basado en una contribución que están dispuestas a hacer. Ese beneficio es cooperativo: sólo se producirá si las partes adoptan una estrategia común y la cumplen, en detrimento de sus preferencias o intereses individuales inmediatos. La cooperación y el beneficio mutuo requiere, por tanto, acuerdo y voluntad de cumplir lo acordado, y esto sólo es posible si se acepta un principio equitativo de distribución y se ponen los medios para asegurar su cumplimiento. Los principios de ética organizacional serían parte de esos medios, y su base racional sería aquél principio de distribución acordado (Sacconi, 2000).

En un sentido parecido, Phillips (2003) ha defendido un principio de imparcialidad para la gestión de *stakeholders* señalando las condiciones siguientes: existencia de un beneficio mutuo; cooperación de los implicados para producir ese beneficio; necesidad de restringir en algún sentido la libertad de los participantes (el esquema cooperativo funciona sólo si cada parte renuncia parcialmente a sus intereses individuales); existe la posibilidad de *free-riders*, es decir, alguien que no cooperase podría disfrutar de los beneficios (abuso); cada parte acepta voluntariamente los beneficios de la cooperación. Phillips considera que la organización-*stakeholder* cumple todas estas condiciones y sugiere que en esas condiciones es de aplicación un principio de “juego limpio” que generaría obligaciones de imparcialidad, obligaciones morales, para cada parte.

Cabría objetar que el sentido de las organizaciones no es la expectativa del beneficio mutuo de las partes, sino el fin de proporcionar un bien (valor) para toda la sociedad. A

esto sólo cabe replicar que empíricamente no es así. El hecho de que las empresas proporcionen un valor a la sociedad (o como mínimo no causen un daño no compensado) es simplemente el enunciado de su condición de posibilidad, dada una estructura de mercado competitivo que funcione aceptablemente. Se trata del imperativo de eficiencia (una hipernorma, según Donaldso y Dunfee) enunciado de otra manera. Una empresa que no contribuye nada positivo a la sociedad, sería expulsada del mercado, por mucho beneficio que proporcione a sus *stakeholders* internos, y muy equitativamente que sea éste distribuido entre ellos. Esa expulsión puede entenderse como un “castigo” social por no haber cumplido la expectativa de justicia en la distribución del beneficio mutuo. Si una organización proporciona beneficios – supongamos que igualmente distribuidos– para sus gestores, inversores, trabajadores, proveedores y clientes, pero causa un daño muy grave al resto de la sociedad, ello equivale a no tener en cuenta a la sociedad más amplia como *stakeholder*, y abusar de ella. La sociedad puede mostrar que su cooperación era necesaria para producir ese beneficio. Bien a través del mercado, creando empresas competidoras que, por distribuir mejor sus beneficios –en este ejemplo, evitando daños graves a la sociedad– tengan mejor imagen, más ventajas administrativas, más apoyo ciudadano y, en definitiva, compitan eficazmente con la primera. Bien a través de la sociedad civil, denunciando los daños de modo convincente, y disminuyendo la posibilidad de la empresa de seguir generando beneficios.

Este ejemplo pretende mostrar que el fin de generar un bien social no hay que introducirlo como una cláusula normativa. Está inscrito en la propia lógica de interacción que representan las redes de *stakeholders* y el mercado legal, en una sociedad de derecho suficientemente libre. En realidad no es necesario que nadie en las empresas tenga como objetivo producir un bien social; basta con que cada uno pretenda una participación equitativa en el beneficio cooperativo. La analogía con la sociedad política tal como la define Rawls no es objetable.

Un argumento adicional, que simplemente enunciaremos, proviene de la teoría evolutiva de la justicia, que ha popularizado recientemente Binmore (2005) (ver también Skyrms: 1996, 2004). Se trata de un enfoque radicalmente empirista sobre la justicia, que la identifica con una disposición biológica y cultural evolutivamente estable que nos predispone, en función del contexto y las circunstancias, a adherirnos *casi siempre* a distribuciones igualitarias de cargas y beneficios. Esto significa, en palabras sencillas, que estamos “programados” por nuestra biología para encontrar las distribuciones igualitarias “salientes”, o preferibles cuando no hay criterios claros de distribución; y esta “programación” es reforzada culturalmente porque se nos educa en ideas de justicia, honradez, etc., puesto que se espera que, en promedio, a las personas que son consistentes en la aplicación de las mismas, les vaya mejor en la vida.

Esta explicación de la justicia desmitifica por completo el concepto; y se reclama de raíz humeana. Binmore es muy claro en esto. Hablar de justicia no es más que hablar de convenciones sociales que son estables porque benefician, en promedio, a las personas,

o a los grupos en que se dan. Pero esto es muy significativo en el caso de las empresas porque precisamente el medio institucional del mercado es un medio de competencia artificial (igual que el medio evolutivo natural). Algunos trabajos recientes de Sacconi y otros autores en economía experimental, y los desarrollos en teoría de juegos evolutivos (ver Francés y del Rio: 2008), muestran que la cooperación sobre la base de la justicia es un punto de atracción en las interacciones entre sujetos inicialmente des-interesados. Este punto de atracción es más significativo porque puede mostrarse el nacimiento evolutivo de rasgos típicamente normativos, como es la disposición a castigar a quien viola el principio de distribución justa, aún con un coste significativo para quien castiga. Quiere decir que la racionalidad económica no es tan evidente como asumieron los economistas clásicos y los primeros teóricos de la decisión. Los agentes renuncian voluntariamente a utilidad para mantener lo que podemos llamar *posiciones normativas*, como sería la vigencia efectiva de una norma social de equidad.

Los modelos sugieren que este resultado no tiene nada de misterioso. Aunque desde la perspectiva interna de los individuos, las disposiciones hacia la equidad se perciben como convicciones, integridad, o respeto a leyes morales universales, desde el punto de vista de la evolución de nuestra especie, de nuestras sociedades e incluso de nuestras asociaciones voluntarias, estas disposiciones se explican simplemente como el recurso pragmático más eficaz para lograr el éxito.

Si esta perspectiva es acertada –y cada vez se acumulan más datos de la etología, la biología, la antropología y otras ciencias en su favor– las historias normativas que fundan la ética aplicada deberían encajar con ella. Binmore insiste particularmente en esto. Si lo que queremos 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.

Al pensar en la justicia como el núcleo de una ética en las organizaciones alineamos el objetivo de la ética aplicada con el fundamento de nuestras convicciones y conducta moral, tal como han surgido evolutivamente. Eso garantiza un poder mayor de convicción⁷ y una expectativa mayor de éxito para los programas de reforma.

5. Una base para la ética empresarial: propuesta tentativa.

Hemos defendido que la ética empresarial es una ética de las organizaciones entendidas como una red de *stakeholders* –un conjunto de personas y grupos de personas que participan en, o consienten, una actividad cooperativa con la expectativa de un beneficio mutuo. Hemos defendido que esta ética no puede basarse en el consenso

⁷ En todo caso, garantiza una adhesión más amplia. Una ética de la justicia sería una “ética mínima”: sería el común denominador entre personas que ni tienen un vínculo de pertenencia común ni comparte necesariamente todos sus valores, pero a pesar de todo desean conducirse entre ellas de un modo que haga posible la cooperación y el beneficio mutuo.

orgánico de estas personas y grupos porque la naturaleza de las organizaciones actuales implica a grupos y a personas distantes y culturalmente extraños. La organización/*stakeholder* es una asociación artificial de personas no necesariamente unidas por una idea del bien o por valores compartidos, aunque sí vinculadas por la idea de beneficio. El sentido de la organización no reside por tanto en crear un bien social determinado. La creación de valor social es simplemente un requisito para la existencia de las empresas en un marco político democrático. Hemos defendido que en estas circunstancias, la virtud propia de la organización es la justicia, una virtud artificial. La base adecuada para una ética de las organizaciones es, por tanto, un principio de justicia. Hemos señalado, también, que tal principio haría posible la tarea que en las grandes organizaciones se exige a un programa de ética: servir de guía para un proceso de desarrollo de la cultura o las políticas empresariales *en ausencia de normas percibidas como válidas*⁸. Y ello sería posible porque un principio de justicia, que asignaría cargas y beneficios equitativos a *todos los stakeholders*, nace del mismo contexto organizacional y emplea los recursos normativos de las personas implicadas: su disposición a la equidad y su voluntad de cooperar para el beneficio mutuo. Sería un principio normativo forjado desde la organización, válido para la misma, y capaz de generar normas racionalmente aceptables. Y no por tener su raíz en la organización serían tales normas meras convenciones, o hábitos; la aceptabilidad racional permite asegurar que son, no sólo normas sociales auténticas, sino también legítimas.

Nos resta explicitar qué implicaría todo esto en la práctica. En este epígrafe vamos a enunciar de modo tentativo las implicaciones de estas ideas.

Lo primero que hay que decir es que una reconstrucción del gobierno corporativo como la que realiza Sacconi (2006, 2008) incluye los elementos principales de una ética empresarial de la justicia. Sacconi explicita el fundamento contractualista de la ética corporativa, aclara el papel de los códigos de ética y otros instrumentos como refuerzos y garantía de las obligaciones derivadas de la constitución de la firma, y propone una función objetiva de la firma que incluye parámetros que reflejan el valor “de la justicia”, es decir, el valor de cumplir las normas.

El esquema general parte de aceptar que la organización es una asociación para el beneficio mutuo que tiene dos problemas de legitimidad. Desde el punto de vista interno, el modelo de gestión y la distribución de cargas y beneficios que comporta, ha de ser racionalmente aceptable por todos los participantes (*stakeholders*). Desde el punto de vista externo, la organización mantiene su “licencia social” para operar sólo si los beneficios colectivos exceden a los costes. En este sentido, la legitimidad social

⁸ La expresión “normas válidas” tiene aquí un sentido literal, no literario. Las empresas formulan discursos sobre el respeto a los derechos humanos y laborales y reconocen explícitamente la validez de esas normas universales, pero sus actos las desmienten. Muchas veces la norma que se considera válida está aún muy lejos del ideal declarado de los organismos internacionales. Entonces no hay transformación moral, sino simple hipocresía. Pero no hay que descartar casos en que una organización reconoce que su estándar normativo no es válido y hay que reformularlo. Este es el caso en que la ética entra en juego, y en ese juego las declaraciones internacionales no son más que un factor o una inspiración. No es realista pensar que esas normas pueden convertirse sin más en la ética de una empresa.

tiene que ver tanto con la eficiencia como con la justicia –de hecho son dos caras de la misma moneda, como hemos mostrado antes. Desde ambas perspectivas, la maximización de beneficios es un objetivo primordial. Con vistas en ese objetivo, la organización se configura jerárquicamente, y podría estar justificado en ella un principio meritocrático en la distribución de los beneficios (Phillips, 2003).

La configuración de la organización, su estructura jerárquica, la distribución de poder, y las reglas de asignación de cargas y beneficios relativos pueden considerarse como una *Constitución* de la empresa. El objetivo es que esa constitución sea justa, es decir, resista un ejercicio análogo al propuesto por Rawls: imaginar qué decidirían todos los interesados si tuvieran que acordar los términos de su cooperación tras un velo de ignorancia. Según Binmore, este expediente capta la “justicia natural”, que tiene una base evolutiva, por eso nos resulta a casi todos intuitivamente plausible.

No obstante, tanto Sacconi como Phillips defenderían que, en el caso de la “constitución de la firma” la justicia natural, que habitualmente implica una disposición igualitarista, admitiría desigualdades en la distribución, si son necesarias para mejorar la eficiencia. Y, frente al principio de la diferencia de Rawls, la justificación de las diferencias no requiere que redunden en beneficio del menos favorecido. Bastaría con que incrementase la expectativa promedio de beneficios. Es decir, la teoría de la justicia económica para las organizaciones se acercaría más a la versión de Harsanyi que a la de Rawls⁹.

La decisión tras el velo de ignorancia puede reconstruirse como la solución racional a un problema abstracto de negociación. Esta reconstrucción permite ofrecer soluciones conocidas (solución de Nash) en función de la posición inicial, las expectativas y las demandas máximas de las partes. Es decir, en un entorno que representa el problema de la distribución de cargas y beneficios de forma justificable entre *stakeholders*. Esto es importante porque permite realizar este ejercicio heurístico para el caso de cada organización: no se habla aquí de un principio de justicia aplicable a todas las organizaciones. Cada una *elegiría* el suyo en función de diversos factores, algunos de ellos importantes desde el punto de vista del respeto a las diferencias culturales e históricas¹⁰. Hay que distinguir, por tanto, el principio de justicia económica de la organización, que sería característico de cada empresa, de la justicia política o social, como principio para las instituciones fundamentales de la sociedad (entre las que estarían el mercado y las empresas).

⁹ J. Harsanyi (1976) polemizó con Rawls. Puede verse su “Can the maximin principle serve as a basis for morality? A Critique of John Rawls’s theory.” Harsanyi había propuesto, sobre la misma época que Rawls, una idea similar al velo de ignorancia (el postulado de equiprobabilidad) como criterio de justicia desde una perspectiva utilitarista.

¹⁰ No es posible desarrollarlo aquí, pero estamos aludiendo a la idea de Binmore (2005) de que la diferencia esencial entre principios de justicia reside en el modo en que se realizan las comparaciones interpersonales de utilidad. Esta comparación es necesaria para que tenga sentido hablar de una negociación, pero está influida por la capacidad de empatía de las partes, que depende de factores culturales, históricos, etc.

El principio de justicia de la organización definiría derechos y obligaciones mutuas entre *stakeholders*. También establecería las reglas y controles necesarios (incluidas las sanciones, formales e informales) para garantizar que los privilegios asignados a algunas partes en la estructura jerárquica de la empresa no se emplean impunemente para abusar de los subordinados; o que los poderes de influencia adquiridos en el curso de la vida de la organización no distorsionan el acuerdo constitucional. Pero sobre todo, el principio sería una piedra de toque permanente para *revisar* las reglas, derechos y obligaciones que conforman la ética corporativa.

La justicia de las organizaciones previsiblemente asegurará las condiciones formales para que la distribución del beneficio cooperativo sea equitativa y revisable y por tanto, entre las reglas tendrán especial relevancia las referidas a la transparencia, información, procedimientos de queja, participación en las decisiones clave de la organización, etc.

En cuanto al mecanismo de mantenimiento de la confianza y la lealtad entorno a las normas de ética corporativa, podemos pensar en la virtud de las partes. La virtud racional se entendería al estilo aristotélico, como un hábito desarrollado con la práctica. Pero se trata de la práctica de la autonomía, la tolerancia y la cooperación. La virtud de las partes sería el *compromiso racional* de cumplir con las normas y principios de la ética empresarial *siempre que los demás también lo hagan*. Este componente de *reciprocidad* está también escrito en nuestros genes y en nuestra civilización, según Binmore. Sin reciprocidad, ser virtuoso es irracional (es irracional, por ejemplo, ser el único generoso en un mundo de egoístas, o el único sincero en un mundo de mentirosos).

La ética empresarial consiste, en definitiva en reglas de justicia que configuran las instituciones y las disposiciones individuales que pueden justificarse ante sus propios protagonistas. Y éstas son las que podrían haber acordado libremente. Los “valores organizacionales” que merecen encomio y respeto son aquellos que surgen de las reglas e instituciones justas y de las disposiciones individuales apropiadas. Su legitimidad deriva de su justicia.

Obsérvese que todos los elementos de una ética empresarial basada en la justicia, están sujetos a escrutinio racional. Ninguno de estos elementos pretende ser definitivo (aunque no es imposible que alguno lo sea). Normas, disposiciones individuales y valores han de estar de acuerdo con el principio de justicia organizacional, y siempre es posible (i) refinar las implicaciones de ese principio, aceptando la falibilidad de la organización y (ii) reconocer que la organización ha cambiado y requiere un principio nuevo.

Finalmente, daremos alguna sugerencia sobre cómo se podría aplicar en la práctica empresarial una ética de la justicia organizacional.

Una receta factible, en ausencia de la posibilidad de actualizar el contrato social fundacional de la empresa, sería pensar en cómo tendrían que funcionar las cosas para

que a todos o una mayoría de *stakeholders* les fuera lo mejor posible y, si puede ser, mejor de lo que les va en este momento. Siempre que haya margen para una mejora equitativa a partir del *status quo*, puede sospecharse que la organización tiene un déficit moral. Cuando la mejora de algunos implica necesariamente un empeoramiento de la posición de otros, la decisión será difícil, porque hay que hacer un juicio sobre la justicia social relativa de una opción u otra. El dogma de que tales juicios son ilegítimos (porque únicamente expresarían preferencias) se basa en otro dogma: que es imposible hacer comparaciones interpersonales de utilidad. Sin embargo, ya Harsanyi argumentó hace décadas contra ese dogma. Binmore (2005) nos hace ver que no sólo es posible, sino imprescindible para el razonamiento moral. Los juicios de este tipo no son teóricamente difíciles; son psicológicamente difíciles para la parte que ha de reconocer que sería más justo un esquema cooperativo que le asignara *menos* cuota en la distribución de los beneficios sociales. Si esta parte es capaz de impedir las reformas, naturalmente lo hará; pero no tendrá modo de legitimar sus acciones.

Una vez que la regla, norma o institución mejor justificada según el argumento contractualista se acepta como contenido de la ética de una empresa, hay que asegurar que la acción requerida por esas normas e instituciones es dominante (en términos de teoría de juegos) para cada uno. Hay que asegurar, dicho de otra forma, en todo lo posible, que nadie tenga un incentivo para desviarse de la norma justa, o para adoptar disposiciones alejadas de la misma.

Esto no implica convertir la ética en una especie de código para-legal. Pensemos que la idea de incentivos para ajustarse a la norma moral es ubicua: los sentimientos de vergüenza no son más que un castigo que la sociedad procura infligir, vía socialización y educación, a quien se desvía en exceso de las normas; la reprobación social, el ostracismo, etc., funcionan muy bien como incentivos informales que nos inclinan a cumplir normas que no son en absoluto legales, ni tienen el refuerzo del aparato legal-formal. Lo que queremos indicar es que al hablar de incentivos no hay que pensar en sanciones económicas o jurídicas. La virtud personal, la admiración, la crítica social, las reprobaciones informales, entran en este juego tanto como los mecanismos formales.

Una crítica posible a esta visión de la ética –teniendo en cuenta que se basa en el interés de las partes en cuanto participantes en una empresa cooperativa– puede adoptar la forma de acusarla de no ser más que una forma de “maximización del valor ilustrada” (*enlightened value maximization*). Jensen describe así lo que le parece el único uso normativo plausible de la teoría de los *stakeholders*. Se puede argumentar que la de Jensen es una versión sólo prudencial de la teoría, y que la visión que hemos expuesto tendría ese mismo carácter, a pesar de haber empleado el nombre de una venerable virtud clásica.

Si la maximización ilustrada del valor es un término para designar una teoría normativa egoísta sofisticada, entonces hemos de negar esta crítica. No es seguro que Jensen admitiera que su propuesta es egoísta, pero podría serlo. Su sujeto (el “ego” que

trata de alcanzar sus objetivos de manera inteligente) sería la empresa, o sus constituyentes internos más poderosos: los accionistas o financiadores de la misma.

La posición de Jensen no sería más que una re-formulación de la versión inicial de Freeman que comentábamos al principio. Una versión a la que se puede acusar de instrumentalizar a los *stakeholders*.

La nuestra no puede estar más alejada. La justicia se construye desde el interés de las partes, pero no del interés de *una* de las partes sobre las demás, sino de los de todas las partes de modo imparcial. La idea de un pacto social capta esa imparcialidad a través de la regla de unanimidad. La idea de gestión legítima de *stakeholders* que se instaura, se basa en la aceptabilidad racional del esquema cooperativo desde el punto de vista de cada participante, ya que el consentimiento de cada uno es normativamente necesario.

En definitiva, los principios y normas de gestión legítima que se derivan de la justicia corporativa no serán demasiado diferentes de los que se suelen apoyar en otros fundamentos filosóficos: los principios de lealtad, fidelidad, respeto mutuo, equidad, derechos de participación y derecho a una distribución equitativa del beneficio, etc.

Aunque aquí no es lugar para desarrollar esas ideas prácticas, se trata de señalar el camino hacia una ética empresarial que se erija sobre bases empíricamente contrastadas y que haga propuestas normativas útiles y legítimas –socialmente legítimas por su aceptación y racionalmente legítimas por representar lo que todos los participantes podrían aceptar como participantes en la negociación constituyente de la empresa. Nuestro propósito es vincular la ética empresarial con el mejor conocimiento científico disponible y los mejores datos socio-psicológicos. Esto sólo puede contribuir a reforzar los programas de reforma y de re-definición de las empresas y el entorno económico, vinculándolas con las intuiciones compartidas sobre lo justo, la reciprocidad y el sentido de las instituciones sociales. Este es el camino para edificar un “caso moral” (frente al “business case”) a favor de la ética empresarial.

Referencias

- Axelrod, R.: 1984, *The Evolution of Cooperation*. New York, Basic Books.
- Bicchieri, C., Duffy, J. and Tolle, G.: 2004, "Trust among Strangers", *Philosophy of Science*, 71 (July 2004), pp. 286-319.
- Bicchieri, C., Jeffrey, R. and Skyrms, B. (eds.): 1997, *The Dynamics of Norms*, Cambridge University Press.
- Bicchieri, C.: 2006, *The Grammar of Society. The Nature and Dynamics of Social Norms*, Cambridge University Press.
- Binmore, K.: 2005, *Natural Justice*, Oxford University Press.
- Buchanan, J.: 1975, *The Limits of Liberty. Between anarchy and Leviathan*, Chicago, University of Chicago Press.
- Coase, R.: 1988, *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Danielson, P. (ed.): 1998, *Modelling Rationality, Morality and Evolution*, Oxford University Press.
- Danielson: 1992, *Artificial Morality: Virtuous Robots for Virtuous Games*. London, Routledge.
- Donaldson, T.: 1982, *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hall.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W.: 1999, *Ties that Bind. A social Contract Approach to Business Ethics*, Cambridge (Mass.), Harvard Business School Press.
- Francés, P.: 1999, 'Derecho y las reglas del mercado', *DOXA (Alicante)*, **22**, 413-431.
- Francés, P. y Del Rio, A.: 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: 59-76. DOI 10.1007/s10551-007-9562-6.
- Fudenberg, J.: 1991, 'Explaining Co-operation and Commitment in Repeated Games', in J.J. Laffont (ed.), *Advances in Economic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Fudenberg, J. and J. Tirole: 1991, *Game Theory*, Cambridge (Mass.), The MIT Press.
- Gauthier, D.: 1975, "Reason and Maximization", *Canadian Journal of Philosophy*, **4**, 411-433.
- Gauthier, D.: 1982, "Three against Justice: The Foole, the Sensible Knave and the Lydian Shepherd", *Midwest Studies in Philosophy*, 7 (1982), pp. 11-29. Reprinted in Gauthier (1990) pp. 129-149.
- Gauthier, D.: 1986, *Morals by Agreement*, Oxford, Clarendon.
- Gauthier, D.: 1988, 'Hobbes's Social Contract', *Nous* **22**, 71-82.
- Gauthier, D.: 1990, *Moral Dealing. Contract, Ethics and Reason*, Ithaca, Cornell University Press.
- Gauthier, D.: 1994, 'Assure and Threaten', *Ethics*, **82**, 690-721.
- Hampton, J.: 1986, *Hobbes and the Social Contract Tradition*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Harsanyi, J.C.: 1976, *Essays on Ethics, Social Behaviour and Scientific Explanation*, Dordrecht, Reidel.
- Harsanyi, J.C.: 1996, 'Morality and Incentives', in Farina, F., Hahn, F. and Vanucci, S., *Ethics, Rationality and Economic Behaviour*, Oxford, Clarendon, 22-35.

- Jensen, M.C.: 2002, "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", in Andriöf, J, Waddock, S., Husted, B. & S.S. Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Sheffield (UK), Greenleaf; pp. 65-84.
- Kahane, H.: 1995, *Contract Ethics. Evolutionary Biology and the Moral Sentiments*, Lanham (Maryland), Rowman & Littlefield
- Kavka, G.: 1986, *Hobbesian Moral and Political Theory*, Princeton, Princeton University Press.
- Keeley, M.: 1988, *A Social-Contract Theory of Organization*, Notre Dame (Indiana), University of Notre Dame Press.
- Lozano, J. M.: 1999, *Ética y empresa*, Madrid, Trotta.
- McClellenn, E.: 1990, *Rationality and Dynamic Choice*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Morris, C.W. (ed.): 1999, *The Social Contract Theorists*, Lanham (Maryland), Rowman & Littlefield.
- Parfit, D.: 1979, 'Prudence, Morality and the Prisoner's Dilemma', in *Proceedings of the British Academy*, vol. LXV, London, Oxford University Press.
- Phillips, R.: 2003, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco (CA) Berrett-Koehler.
- Post, J.E., Preston, L. E. & Sachs, S.: 2002, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford (California), Stanford University Press.
- Sacconi, L.: 2000, *The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics and Organization*, Berlin, Springer.
- Sacconi, L.: 2006, "A Social Contract Account for CSR as Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification", *Journal of Business Ethics*, 68: 259-281. DOI: 10.1007/s10551-006-9014-8.
- Sacconi, L.: 2007, "A Social Contract Account for CSR as Extended Model of Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity", *Journal of Business Ethics*, 75: 77-96. DOI: 10.1007/s10551-006-9239-6.
- Sacconi, L. and Grimalda, G.: 2005, "Ideals, Conformism and Reciprocity: A Model of Individual Choice with Conformist Motivations, and and Application to the Non-for-Profit Case", in L. Bruni and P. L. Porta (eds.), *The Paradoxes of Happiness in Economics*, Brookfield, Edward Elgar, 2005.
- Scanlon, T.M.: 1982, 'Contractualism and Utilitarianism' in Sen and Williams (eds.), *Utilitarianism and Beyond*, Cambridge, Cambridge University Press, 103-128.
- Scanlon, T.M.: 1998, *What We Owe to Each Other*, Cambridge (Mass.), The Belknap Press of Harvard University Press.
- Sison, A. J. G.: 2008, *Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian Perspective*, North Hampton (Mass.), Edward Elgar.
- Skyrms, B.: 1996, *Evolution of the Social Contract*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Skyrms, B.: 2004, *The Stag Hunt and the Evolution of the Social Structure*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ulrich, P.: 2008, *Integrative Economic Ethics. Foundations of a Civilized Market Economy*, Cambridge University Press.
- Weibull, J.: 1995, *Evolutionary Game Theory*, Cambridge (Mass.) The MIT Press.
- Wieland, J. (ed.): 2003, *Standards and Audits for Ethics Management Systems. The European Perspective*, Berlin, Springer Verlag.