



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

MESA 2 DE COMUNICACIONES



***¿Intereses legítimos? Un
enfoque discursivo de la ética
empresarial***

García Marzá, Domingo

**Universitat Jaume I -
Castellón**



¿INTERESES LEGÍTIMOS? UN ENFOQUE DIALÓGICO DE LA ETICA EMPRESARIAL

Domingo García- Marzá

Universitat Jaume I - Castellón

RESUMEN

El actual proceso de globalización ha otorgado un mayor protagonismo a la empresa, incrementando al mismo tiempo la necesidad de responder de sus acciones ante la sociedad. Hoy más que nunca la existencia de la empresa depende de su legitimidad o credibilidad social. Sin embargo, el sentido de la empresa sigue percibiéndose como una estructura institucional inmodificable, casi como un fenómeno natural ante el que sólo cabe la resignación. La última crisis financiera es una buena muestra de esta falta de alternativas al diseño empresarial existente. De ahí que una reflexión ética sobre la empresa no pueda dejar hoy de afrontar el reto de justificar un **enfoque crítico** que nos permita pensar de nuevo el papel de la empresa en nuestra sociedad y, al mismo tiempo, un **enfoque universalista** capaz de dar razón de los problemas de validez moral de la actividad empresarial en contextos económicos globales.

Este trabajo tiene como objetivo presentar los rasgos básicos de una ética empresarial que reúna ambos enfoques. Se trata de presentar una propuesta de Ética Empresarial Integrativa que aplique al terreno de la empresa los principios de la ética discursiva reelaborados desde la denominada Escuela de Valencia¹. Integrativa porque parte desde el principio de la corexión interna entre ética y empresa y porque sabe, como ética aplicada, que debe combinar los enfoques estrictamente normativos con los descriptivos. Desde esta idea se presentan las bases ético-discursivas de la *Teoría de Stakeholders*. Como toda propuesta, tiene muchas cuestiones aún abiertas y muchos temas sin solucionar, pero las aportaciones de la ética discursiva nos permiten pensar las cuestiones de legitimidad y, por lo tanto de confianza, de nuestras organizaciones en contextos plurales y globales.

¹ Este trabajo se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico HUM2007-66847-C02/FISO, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia y con Fondos FEDER de la Unión Europea, y en las actividades del grupo de investigación de excelencia PROMETEO/2009/085 de la Generalitat Valenciana.

Para alcanzar este objetivo se proponen los siguientes pasos. En primer lugar, se analizará el concepto de interés, un concepto que no ha merecido la suficiente atención dentro de la *Teoría de stakeholders*. En concreto, se analizará el sentido de la legitimidad desde la relación entre interés y poder. En segundo lugar, se reconstruyen las condiciones de legitimidad de la empresa como institución socio-económica desde la idea del contrato moral. Para ello se propone una reconstrucción normativa del sentido de la empresa que nos permita definir los rasgos característicos de lo que podríamos denominar una empresa ética y las condiciones que permiten hablar de soluciones justas a los conflictos de acción. Por último, se propondrá una metodología en tres pasos para llegar desde la fundamentación normativa hasta la concreción en la praxis empresarial cotidiana. Para ello se plantea completar el enfoque normativo de la ética del discurso con las aportaciones más significativas de la *Teoría de Stakeholders*. Sólo este diálogo entre tradiciones puede dar razón de la legitimidad de la empresa en nuestros contextos globales.

INTRODUCCION.-

El actual proceso de globalización ha roto la seguridad del marco estatal, acrecentando el protagonismo social de las empresas y, con él, la necesidad de responder de sus acciones ante la sociedad. Hoy más que nunca la existencia de la empresa depende de su legitimidad o credibilidad social. Sin embargo, el sentido de la empresa sigue percibiéndose como una estructura institucional inmodificable, casi como un fenómeno natural ante el que sólo cabe la resignación. La última crisis financiera es un buen ejemplo de esta falta de alternativas al diseño empresarial existente. De ahí que una reflexión ética sobre la empresa no pueda dejar hoy de afrontar el reto de justificar un *enfoque crítico* que nos permita pensar de nuevo el papel de la empresa en nuestra sociedad y, al mismo tiempo, un *enfoque universalista* capaz de dar razón de los problemas de validez moral de la actividad empresarial en contextos económicos globales.

Esta comunicación tiene como objetivo presentar los rasgos básicos de una ética empresarial que reúna ambos enfoques. Se trata de presentar una propuesta de ética empresarial dialógica que aplique al terreno de la empresa los principios de la ética discursiva reelaborados desde la denominada Escuela de Valencia². Una propuesta que parte de la conexión interna existente entre ética y empresa y que sabe, como ética aplicada, que debe combinar los enfoques estrictamente normativos con los descriptivos. Como toda propuesta, tiene muchas cuestiones aún abiertas y muchos temas sin solucionar, pero las aportaciones de la ética discursiva permiten pensar las cuestiones de legitimidad y, por lo tanto de confianza, de nuestras organizaciones en contextos plurales y globales.

Para alcanzar este objetivo, la comunicación se divide en dos partes. En primer lugar, se analizará el concepto de interés, un concepto que no ha merecido la suficiente atención dentro de la Teoría de los Stakeholder. En concreto, se analizará el posible significado de un *interés legítimo* desde la relación entre interés y poder. En segundo lugar, se reconstruyen las condiciones de legitimidad de la empresa como institución socioeconómica desde la idea del *contrato moral*. Para ello se propone una reconstrucción normativa del sentido de

² Este trabajo se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico HUM2007-66847-C02/FISO, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia y con Fondos FEDER de la Unión

la empresa que nos permita definir los rasgos característicos de lo que podríamos denominar una empresa ética y las condiciones que permiten hablar de una aplicación de estos presupuestos normativos a la realidad empresarial.

1. INTERÉS Y PODER: ¿QUÉ SIGNIFICA UN INTERÉS LEGÍTIMO?

La Teoría de los Stakeholder, sobre la que después volveremos, ha ayudado a pensar y, por lo tanto a diseñar, un modelo ampliado de empresa, explicitando los diferentes intereses en juego, pasando así de un modelo unitario a un modelo plural de empresa³. Pero el concepto de interés sigue siendo uno de los grandes desconocidos en esta teoría y, en esta dirección, poco o nada podemos avanzar en nuestra comprensión de la empresa si no entramos en la relación entre interés y poder⁴.

El punto de partida es la idea, derivada del sentido intuitivo de la libertad, de que “a mayor poder, mayor responsabilidad”⁵. Según este principio, todos los grupos de intereses no pueden considerarse iguales como interlocutores posibles de un diálogo empresarial. No podemos pedir cuentas cuando no existe la posibilidad de actuar de otra forma, cuando no tenemos mayor libertad. Es por eso que cualquier análisis de la empresa, cualquier concepción que presentemos de la empresa, debe centrarse en aclarar esta capacidad de realizar nuestros intereses que denominamos poder.

Cuando hablamos de poder hablamos generalmente de la facultad de configurar y cambiar la realidad en la que nos movemos, de la potestad para

Europea, y en las actividades del grupo de investigación de excelencia PROMETEO/2009/085 de la Generalitat Valenciana.

³ACKERMAN B./ ALSTOTT A., *The Stakeholder Society*, New Haven, London, 1999; CARROLL A. B., *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Ohio, 1993; DONALDSON Th./ DUNFEE Th.W..*Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, 1999; FREEMAN R. E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, London, Pitman, 1984 ; KELLY G./KELLY D./GAMBLE A., *Stakeholder capitalism*, New York, St.Martin's Press, 1997; WHEELER D./ SILLANPÄÄ M., *The Stakeholder Corporation*, London, Pitman Publishing, 1997

⁴ Una primera aproximación la podemos encontrar en CORTINA A./ CONILL J./ DOMINGO A./GARCÍA-MARZÁ D., *Ética de la empresa:Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, trota, 1994, así como De GEORGE R.T., *Business Ethics*, New Jersey, Prentice Hall, 1995 y ENDERLE G.“Business Ethics” en N.Bunnin, E.P. Tsui-James (eds),*Blackwell Companion to Philosophy*, Oxford, Blackwell, 2001

⁵ Cfr. ARANGUREN J.L.L. *Ética*, Madrid, Alianza, 1979; así como CORTINA A., *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, tecnos, 1993

tomar decisiones y realizar aquello que queremos o debemos hacer⁶. Desde la sociología clásica este concepto siempre ha venido relacionado con la existencia de conflictos, con la capacidad para llevar a cabo nuestros intereses propios frente o contra los demás, esto es, a pesar de la resistencia de otros. Dicho de otra forma, con la capacidad para influir en otros y hacer que actúen de forma diferente a como querrían actuar. En definitiva, nos dice Weber, poder como “probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”⁷.

Podemos ampliar este concepto de poder y hablar del “control sobre los recursos que la gente quiere o necesita”⁸. Pero, aún así, este concepto de poder no es suficiente para definir el modelo de empresa que correspondería a la perspectiva ética por una sencilla razón: la existencia de conflictos no es el único escenario donde se desarrolla el poder. Se olvida que no sólo existe poder cuando somos capaces de resolver conflictos de acción, sino también cuando conseguimos que los conflictos no afloren. En escenarios complejos como los actuales el poder es más bien una relación social poco observable: funciona articulando y seleccionando los conflictos sociales, evitando la toma de decisiones mediante la creación de valores y de prácticas institucionales. Quien tiene poder para construir “sentido social” puede impedir que los intereses del resto de los grupos puedan organizarse o articularse, quedándose como intereses latentes o vedados. Incluso es posible que unos determinados grupos logren que otros grupos tengan los intereses y las expectativas que ellos consideran las más apropiadas para su propio interés, que tengan las necesidades y deseos que le convienen⁹. Ya sea a través del control del sistema educativo, ya sea a través de la publicidad, por poner dos ejemplos. El poder también se expresa en la dirección y sentido que damos al consumo, en los valores que definen una cultura empresarial, en la investigación científica capaz de “definir” qué son problemas medioambientales, etc¹⁰.

⁶ Cfr. para el concepto de poder WRONG D.H., *Power*, London, Transaction Publishers, 1997

⁷ WEBER M., *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994, p.43

⁸ WARREN M.E., *Democracy and Association*, Princeton, University Press, 2001

⁹ Cfr. para estos diferentes conceptos de poder LUKES E., *El poder. Un enfoque radical*, Madrid, Siglo XXI, 1985; para la idea de construcción de sentido BERGER P.L./LUCKMANN T., *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*, Barcelona, Paidós, 1997

¹⁰ Cfr. al respecto CORTINA A., *Por una ética del consumo*, Madrid, Taurus, 2002; así como en el tema

Si no somos capaces de definir un modelo de empresa que responda a esta concepción radical del poder, olvidamos un factor decisivo en las condiciones que subyacen a la legitimidad y, con ella, a la confianza en la empresa. Con el concepto clásico de poder, analizado desde el individualismo metodológico y apoyado en la observación, se nos escapan la mayoría de las relaciones que se dan en el seno de la empresa y de las que debe responder ante sus interlocutores. Por no hablar de los peligros de una gestión que ignora problemas que se mantienen latentes o que rompe el principio de autonomía de las personas.

Esta comprensión de un modelo de empresa que merezca el calificativo de ética es consciente de esta dimensión amplia del poder y de ahí que parta de una definición del poder como *capacidad de definir y satisfacer intereses*¹¹. El acuerdo que legitima a la empresa como una institución plural tiene que ver entonces con esta facultad y con las condiciones necesarias para ejercerla. Depende de lo que entendamos por interés tendremos un modelo de empresa u otro diferente. De nuevo nos encontramos con el concepto de interés como la clave hermenéutica en esta reconstrucción del saber intuitivo que como participantes o afectados, interesados en definitiva, por la empresa poseemos. Nuestro objetivo no es analizar empíricamente los acuerdos, negociaciones y compromisos fácticos que se producen entre los diferentes intereses en juego. Nuestra idea más bien es reconstruir las bases racionales que subyacen a la posibilidad misma de alcanzar estos acuerdos o compromisos. De diferenciar entre interés e interés legítimo.

La elección del concepto de interés como hilo conductor de esta propuesta de ética empresarial tiene que ver con su propio significado etimológico: interés significa “estar entre”, definiendo una posición entre una necesidad o un deseo y la posesión o pertenencia del bien. Esta situación intermedia es precisamente lo que hace más útil este concepto para el análisis de la empresa. Si nos fuésemos hacia las necesidades y los deseos, como se ha intentado en varias ocasiones, no habría forma de encontrar un punto de

de la responsabilidad ecológica GARCIA-MARZA D./ FERRETE C./ GONZÁLEZ ESTEBAN E., “Across the border Contamination. The Andorra Power Plant: A Business Ethics Case”, *Journal of Business Ethics*, 22, 261-271, 1999

¹¹ Cfr. para este concepto de poder aplicado a la empresa, GARCÍA-MARZÁ D., *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2004

vista común, una intersubjetividad, más allá de lo biológica o socialmente necesario para subsistir. El concepto de interés implica, sin embargo, un paso más en los mecanismos que definen la actuación libre y voluntaria: no sólo están relacionados con nuestro mundo interior, también lo están con el lenguaje, con el paso posterior que implica hacer comprensible este mundo a los demás¹².

Aunque su significado más frecuente lo relaciona con el valor económico o monetario, no siempre ha sido así y no tiene porque serlo. Hirschman ha analizado la evolución de este concepto desde su origen en el terreno político hasta su equiparación con ventajas económicas y materiales. Pero en esta evolución siempre ha mantenido la combinación de razón y pasión, esta “exhortación a perseguir todas nuestras aspiraciones de una manera ordenada y razonable”¹³. No hay por qué reducir interés a interés económico. Los intereses constituyen siempre motivaciones para la acción, fuerza o impulso hacia lo que queremos o deseamos. Y su definición excede al ámbito económico. Desde el momento en que tenemos un interés estamos definiendo un área, una posibilidad, que queremos preservar, proteger o conseguir, sea en la esfera social que sea.

Aplicado a la empresa tendríamos la siguiente definición de interés: “Cualquier demanda o expectativa que un grupo o individuo puede tener o elevar sobre las consecuencias o resultados de las acciones, políticas o procedimientos de la empresa”¹⁴

La concepción de lo que supone o representa una empresa ética cambiará radicalmente según la interpretación que hagamos de esta conjunción de deseo y razón que son los intereses. Y aquí caben dos posiciones radicalmente distintas acerca de la comprensión y diseño de la empresa, fruto de una comprensión estratégica o comunicativa de la racionalidad de la acción.

- *Desde una visión subjetiva o liberal*, los intereses son aquello que las personas efectivamente desean o prefieren y sobre estas preferencias nadie mejor que uno mismo sabe lo que le interesa realmente. El interés de un

¹² Cfr. al respecto GEUSS R., *The Idea of a Critical Theory*, Cambridge, University Press, 1993, p.47

¹³ Hirschman analiza la evolución del concepto hasta su significado actual, cfr. HIRSCHMAN A.O., *Las pasiones y los intereses*, México, FCE, 1978

¹⁴ MORGAN G., *Imágenes de la organización*, Madrid, Ra-ma, 1990, p.135

individuo es sencillamente lo que él dice que es. Son preferencias articuladas cuya validez no va más allá de la propia expresión de los individuos: son preferencias subjetivas observables. Todos los intereses, en principio, son igualmente válidos y no hay forma posible de argumentar o discutir sobre su validez. En suma, se consideran los intereses como si fueran “hechos” que se pueden alcanzar o no, entrar o no en colisión, armonizarse, etc., pero no admiten una discusión acerca de si son verdaderos o falsos, reales o ficticios, etc¹⁵. La validez depende de lo que cada uno cree que es deseable que se produzca: decir que tenemos un interés es dar ya una razón para que se cumpla.

La empresa ética debería entenderse desde esta perspectiva como aquella que mejor puede aglutinar los intereses manifestados por cada individuo o colectivo. La legitimación o credibilidad social de la empresa tiene que ver entonces con los compromisos, pactos y negociaciones que se realizan entre los diferentes grupos, con el equilibrio de todos los intereses en juego. Todas las demandas y expectativas son igualmente verdaderas y dignas de reconocimiento. Otra cuestión es que sea posible o no satisfacerlas. Cualquier otra posición de la empresa podría llevar a una situación peligrosa porque dejaría en manos de los que tienen el poder decidir qué intereses son los verdaderos o legítimos e imponérselos a los demás.

Sin embargo, si bien la posición liberal nos protege contra la imposición derivada de toda interpretación objetivista de los intereses, no alcanza a dar razón del hecho de que todas las interpretaciones de nuestros deseos y necesidades pertenecen a una tradición y cultura determinada, se adquieren en un proceso de socialización y que, por lo tanto, no somos ni sus creadores ni sus propietarios. Por no mencionar de nuevo la heteronomía que supone la “construcción” de nuestros propios deseos e intereses por las técnicas publicitarias. El peso actual de las multinacionales en la construcción de sentido, en la formación de la voluntad individual es indiscutible¹⁶. Pero no sólo es significativa esta construcción comercial de la voluntad. Es difícil negar que

¹⁵ Cfr. Para esta visión de la empresa VALLANCE E. *Business ethics at work*, Cambridge university Press, 1995

¹⁶ Cfr. para este poder GARCIA-MARZA D., “Agentes de justicia” La responsabilidad social de las empresas como factor de desarrollo”, en CORTINA A./PEREIRA G., *Pobreza y libertad*, Madrid, Tecnos, 2008

una persona, en determinadas situaciones, pueda equivocarse en la interpretación de sus necesidades, dando lugar a intereses equivocados o falsos. Incluso que en muchas ocasiones no tenga el conocimiento necesario para poder expresar lo que realmente desea o quiere. Sin poder entrar en todas estas cuestiones, sí que apuntan hacia un concepto de interés más abierto a la revisión y crítica y menos incuestionable.

Desde una visión intersubjetiva o deliberativa la expresión de un interés, como en la visión liberal, es ya una razón para que se respete y se intente satisfacer, pero lo que convierte a una razón en una “buena” razón va más allá de la perspectiva individualista. Podemos estar equivocados respecto a cuál es nuestro interés y por tanto es posible hablar de intereses legítimos. Sin embargo, la definición de este interés no puede darse sin la aceptación de la propia persona. El peligro de dogmatismo que toda visión objetiva conlleva también está lejos de esta posición. En palabras de Habermas, no podemos caer “en el peligro de ser un crítico utópico, ansioso de poder, que trata de dictar e imponer a los infelices sujetos el conocimiento de lo que habrían de considerar sus verdaderos intereses”¹⁷ Nadie personalmente puede convertirse en criterio de validez para decidir si un interés es propio o ajeno a los trabajadores, clientes, directivos, etc.

La solución pasa por tener la posibilidad de intervenir en nuestro proceso de formación de la voluntad pero de forma deliberativa, junto con los demás sujetos, para así someter a prueba nuestra propia interpretación, los valores que hemos utilizado para hacer comprensibles nuestros deseos y necesidades. La necesidad de aportar razones en un proceso argumentativo nos ayuda a descubrir un conocimiento equivocado, confuso o contradictorio de nuestros intereses. Lo que caracteriza al interés sería entonces tanto la reflexión y el cálculo, como la posibilidad dialógica de revisión y crítica. *Un interés legítimo es aquel que ha pasado la prueba de la discusión pública con los demás afectados o interesados*¹⁸. Otra cosa es ya su posible satisfacción.

A la hora de definir los intereses de cada grupo, la perspectiva ética nos ofrece el diálogo como el único procedimiento posible para establecer su

¹⁷ HABERMAS J., *Escritos sobre moralidad y eticidad*, Barcelona, Paidós, 1991,p.91; cfr.igualmente para este carácter revisable de los intereses su trabajo *Problemas de legitimación del capitalismo tardío*, Buenos Aires, Amorrortu, 1973,p.135ss

¹⁸ Cfr.GARCÍA-MARZÁ D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit.

validez y legitimidad. Un diálogo como hemos visto bajo condiciones perfectas de simetría y poder, única forma de hablar y entender qué significa una convicción racional. Descubrir un interés común no implica necesariamente renunciar a intereses particulares. Significa, en muchas ocasiones, encontrar interpretaciones más amplias que integren mi propio interés dentro de un interés más global, capaz de recoger los deseos y necesidades de otras personas implicadas en el proyecto de empresa.

Desde esta perspectiva una empresa ética sería aquella en que las diferentes partes implicadas, de acuerdo a su poder, se comprometen a establecer las condiciones necesarias para que el diálogo se convierta en el mecanismo básico de coordinación de la acción, como principio de gestión y de relación entre todos los grupos de intereses. El objetivo de este diálogo empresarial no es la maximización de nuestros propios intereses, ni tampoco su renuncia. Es más bien la búsqueda de acuerdos o consensos que nos permitan hablar de intereses comunes a los diferentes grupos, de expectativas mutuas o recíprocas, sobre las que después se construirán los intereses propios de cada grupo que no puedan integrarse y los intereses particulares. Para estos casos las propias condiciones del diálogo, el reparto equitativo del poder, es un buen criterio para enjuiciar moralmente los compromisos y las negociaciones que puedan realizarse. Veamos, a continuación, cómo puede aplicarse esta idea básica para la comprensión y rediseño de las empresas como instituciones socio-económicas.

2. EL CONTRATO MORAL EN LA EMPRESA: HACIA UN NUEVO DISEÑO INSTITUCIONAL

Nuestro lenguaje moral no se detiene a las puertas de la empresa. No utilizamos los términos bien o mal, correcto o incorrecto, justo o injusto, para referirnos sólo a los beneficios económicos de la empresa. Decimos que tal

comportamiento ha sido incorrecto al utilizar información privilegiada o incumplir un contrato; que tal remuneración salarial es injusta en vista de los resultados económicos de la empresa; incluso, que no es moral la forma en que tal empresa ha obtenido sus beneficios, por ejemplo, si ha sido gracias a una explotación del medio ambiente o a la utilización de trabajo infantil¹⁹. Lo más significativo de estos juicios es que cuando los realizamos no creemos estar ofreciendo nuestro punto de vista subjetivo y particular, incluso estamos convencidos de que no se trata sólo de prejuicios tradicionales o comunitarios. Más bien pretendemos para estos juicios una *validez intersubjetiva*: creemos que tenemos razones con las que podemos convencer a cualquiera que se plantee la misma cuestión. Buena prueba de ello es que seguimos utilizando un lenguaje moral cuando, de hecho, las acciones y sus consecuencias sobrepasan todo tipo de frontera jurídica o cultural. Sobre este lenguaje moral se construyen las relaciones de confianza.

La tarea básica de la ética empresarial como ética aplicada consiste, en un primer paso, en reconstruir las bases racionales de este discurso moral aplicado a la empresa²⁰. Como teoría ética, la ética aplicada tiene la función de reconstruir el sentido interno de las pretensiones normativas de validez con las que comprendemos la actividad empresarial. La aplicación a la praxis será, como veremos, un camino que necesitará la complementación de otras teorías.

Este lenguaje moral que aplicamos tanto a las diferentes relaciones sociales que se dan dentro y fuera de la empresa como a la empresa como institución socioeconómica se deriva de un hecho básico: la *necesidad de legitimación*. Como cualquier organización la empresa requiere y reclama validez para su existencia, para su credibilidad social si así queremos llamarla. La legitimidad se entiende en general, desde Weber, como la validez que acompaña al poder, como la necesidad de autojustificación que tiene toda estructura de poder²¹. Se trata de la creencia o convicción de que su funcionamiento responde a determinadas expectativas que la sociedad, los diferentes grupos implicados o afectados por su actividad, ha depositado en

¹⁹Cfr. Para un análisis de estos casos, BÜSCHER m./ GARCÍA-MARZÁ D./ De GEER H., *Integrating the Ethical perspective*, Manchen, Rainer Hampp Verlag, 2005

²⁰ Cfr. para el papel de las éticas aplicadas dentro de la sociedad civil, CORTINA A./CONILL J./GARCÍA-MARZÁ D., *Public Reason and Applied Ethics*, op.cit.

²¹ Cfr. HABERMAS J. *Facticidad y validez*, Madrid, Trotta, 1998

ella. Que una empresa sea fiable, es un concepto que va mucho más allá de los resultados económicos y que afecta a las relaciones de todos los grupos que se mueven en la empresa, así como a las empresas entre sí²². La rapidez con que las empresas responden a las críticas de la opinión pública es también un buen ejemplo de que estamos ante un hecho social perfectamente identificable.

Debemos hacer dos aclaraciones sobre este concepto introducido de legitimidad como pretensión normativa de validez necesaria para la existencia de la empresa.

La legitimidad empresarial no se reduce a la legitimidad moral. No estamos diciendo que esta pretensión de legitimidad sea exclusivamente competencia de la moral, estamos diciendo que no se puede entender sin reconocer un elemento moral. La necesidad de justificación tiene por supuesto elementos económicos, legales y culturales. Ahora bien, nuestro lenguaje moral muestra el absurdo de pensar que esta legitimación depende sólo de los beneficios económicos, o incluso de estos más el cumplimiento legal. Conocemos muchas empresas que están lejos de conseguir esta acreditación social, aunque cumpla los requisitos jurídicos²³.

En segundo lugar, la legitimidad no es sólo un fenómeno empírico, explicable desde razones estrictamente psicológicas o estratégicas, como la manipulación o el engaño. La misma posibilidad que tenemos de identificar el engaño o la manipulación o, si hace queremos decirlo, la necesidad de ocultar las conductas inmorales, muestra que existe una *base cognitiva*, es decir, una pretensión racional de validez que, como su nombre indica, puede ser comprobada y, si es el caso, criticada, con independencia de su eficacia psicológica²⁴. El miedo ante la opinión pública y la falta de transparencia de muchas empresas no se explican sin este referente racional.

Una vez hechas estas aclaraciones, podemos decir que una empresa estará legitimada en sus actuaciones cuando tenemos buenas razones para

²² Cfr. Para esta idea De GEORGE R.T., "Corporations and morality" in H. CURTLER (ed.), *Shame, responsibility and the corporation*, Haven, New York, 1986, pp.57-76; así como del mismo autor, *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, New York, 1993

²³ Cfr, para estos elementos de la legitimidad REED D. "Three Realms of Corporate Responsibility: distinguishing Legitimacy, Morality and Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol.21,n.1, 1999,pp.23-35

²⁴ Cfr. GARCÍA-MARZÁ D., *Ética de la justicia. J.Habermas y la ética del discurso*, Madrid, Trotta, 1992

defender, argumentar, que se están cumpliendo satisfactoriamente las diferentes expectativas depositadas en ella. Solemos decir entonces que tenemos “confianza” en las diferentes relaciones y en el comportamiento de la empresa como corporación. Esta confianza constituye el correlato empírico de la legitimidad y es tanto antecedente como resultado de la convicción racional de que la empresa “lo está haciendo bien”. De esta forma puede cumplir la función, por así decirlo, de reducir la incertidumbre y la complejidad de nuestros actuales contextos económicos²⁵.

Y es aquí donde encontramos los primeros problemas, porque es difícil imaginar cómo puede darse esta legitimación desde un acuerdo racional entre las partes, cuando estamos ante un claro ejemplo de lo que Putnam denomina una “asociación vertical”, cuya característica básica es la presencia de actores con relaciones asimétricas de poder y, por lo tanto, con condiciones desiguales para la posible satisfacción de sus intereses. ¿Cómo podemos hablar de recursos morales como la confianza y la reciprocidad en condiciones asimétricas de poder?²⁶

Desde este juego de expectativas la empresa aparece con toda su naturaleza como una red de diferentes intereses, con una clara diversidad de capacidades y oportunidades para su satisfacción. No podemos mantener una visión “neutra”, alejada de toda consideración moral, pues no estamos ante ninguna actividad privada que sólo afecta los propietarios. Estamos ante una actividad que exige un esfuerzo cooperativo y que afecta también y sobre todo, a personas alejadas de la propia institución como son los clientes o toda la humanidad en el caso del medio ambiente. Pero estos intereses no tienen normalmente ni siquiera entrada en las decisiones de la empresa. Cuando nos preguntamos por la legitimidad o por las bases racionales de la confianza, como términos complementarios, nos dirigimos a la empresa, como una institución, como un acuerdo estable sobre la forma de satisfacer determinados intereses. La empresa representa un conjunto de intereses comunes, pero también una serie de intereses divergentes e, incluso, antagónicos.

²⁵ Cfr. para este concepto organizacional de confianza MAYER R.C., / DAVIS J.H., / SCHOORMAN F.D. “An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, 1995, 20, 3, 709-734

²⁶ Cfr. para esta cuestión GARCÍA-MARZÁ D., “Trust and Dialogue: theoretical Approaches to Ethics Auditing”, *Journal of Business Ethics*, 2005, 57, 209-219

Como cualquier institución la empresa consiste en un complejo sistema de relaciones de poder. De distribución de tareas, cargas y beneficios, de sistemas de cooperación y conflicto. Limitar la legitimidad o confianza a los beneficios económicos puede hacernos caer en la ingenuidad de que, como parte de la sociedad civil, es una cuestión libre y voluntaria el ser parte implicada en sus actividades. En la mayoría de las ocasiones sería más acertado hablar de *asociaciones involuntarias*²⁷.

Sin embargo, y esta es la cuestión básica que debe ocupar la reflexión ética, a pesar de estas relaciones asimétricas las empresas necesitan y reclaman unas expectativas de cooperación que no “cuadran” muy bien con estas diferentes posiciones de poder. Sin estos intangibles, sin el necesario capital social que representa la confianza y la credibilidad corporativa, los costes de transacción de una interacción basada en el egoísmo, la desconfianza, el oportunismo, la evasión de responsabilidades, etc. harían inviable en un plazo más o menos corto la propia institución. Estamos pues ante un hecho básico para el funcionamiento de la empresa, por más que no contabilizado en la cuenta de resultados.

Desde la perspectiva metodológica del observador que teoriza sobre la empresa no podemos aclarar esta aparente contradicción. Desde el punto de vista neutral de una tercera persona podemos seguir empeñados en hablar de la empresa como una actividad privada, asunto interno de los propietarios, para los que los demás grupos sólo son medios para la obtención del beneficio económico. También podemos dar un paso más y describir la empresa como un juego de suma cero entre dos grupos de intereses, necesariamente antagónicos²⁸. Incluso podemos avanzar en una definición pluralista de la empresa desde la perspectiva de un contrato social entre los diferentes grupos. Pero tampoco en este caso avanzamos mucho porque nunca podremos explicar cómo se produce un contrato entre desiguales y cómo entran a formar parte de él los futuros afectados. Si recurrimos, como hace Rawls, a un concepto de persona definido desde una cultura concreta, ya no podemos responder al universalismo que se exige a la ética en contextos globales.

²⁷Cfr. Para este concepto WALZER M., *Razón, política y pasión*, Madrid, Machado libros, 2004

²⁸ Cfr. GARCIA-MARZA D., “Del balance social al balance ético” en CORTINA A.(ed.) *La rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1998

Es necesario realizar un cambio metodológico y conducir la reflexión ética desde la perspectiva del participante, del implicado o afectado por la actividad empresarial. No se trata, por supuesto, de que cada uno de nosotros nos representemos los intereses de los restantes grupos, que nos pongamos en su lugar desde el nuestro propio. De esta forma seguiríamos en la perspectiva teórica del observador. Se trata más bien de explicitar desde dónde se construyen las razones que subyacen a la confianza o desconfianza de los diferentes implicados. Es decir, de mostrar las condiciones del sentido de la praxis empresarial, remitiendo a los presupuestos que aseguran y mantienen la credibilidad social o legitimidad de las actividades empresariales²⁹.

Este sentido no puede reconstruirse de una vez por todas, ni tiene que ser el mismo para todos los implicados, ni interpretarse desde la visión de un solo interés. El punto de vista moral nos “exige” que tengamos en cuenta la perspectiva de “todos” los participantes. Por consiguiente, el principio empresarial del beneficio, la producción de valor, no puede presentarse como un objetivo formal y neutro frente a los intereses en juego, sino que debe reflejar aquello que tienen en común todos los intereses. Es evidente que el beneficio es la clave de la empresa, pero depende de qué entendamos beneficio y para quién, estamos ante un beneficio justo o moral. De ahí que sólo el diálogo y la posterior aceptación por parte de todos los grupos de intereses implicados en y/o afectados por la empresa pueden definir la justicia o moralidad de una acción o institución empresarial. Estamos por lo tanto ante el principio moral propuesto, pero ahora desde la perspectiva empresarial:

“Una empresa podrá considerarse ética cuando las políticas, decisiones y acciones que adopte, así como las consecuencias y efectos de las mismas respecto a los intereses y valoraciones en juego, puedan ser aceptadas sin coacción alguna por todos los implicados y afectados, presentes y futuros (y preferibles a las consecuencias de las posibles alternativas conocidas)”³⁰

Este principio moral que define la posición de la ética empresarial discursiva es la clave, a mi juicio, para entender la perspectiva crítica que puede aportar la ética discursiva a la ética empresarial. No es la teoría la que

²⁹ Cfr. al respecto GARCÍA-MARZÁ D., *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op.cit., p.153 y ss

³⁰ Cfr. ULRICH, P., *Transformation der ökonomischen Vernunft*, Stuttgart, Haupt, 1987, pág. 264 ; así como *Integrative Wirtschaftsethik*, Stuttgart, Haupt, Verlag, 1997

construye este principio, sino que se trata de un intento de explicar, de reconstruir, las intuiciones morales que subyacen a las expectativas depositadas en la empresa. Como en cualquier otro ámbito de la praxis social, en cualquier grado de formalización e institucionalización en la que se encuentre, lo que tenemos entre manos es consecuencia directa del principio moral de *autonomía*, de la idea que somos seres libres y capaces de solucionar desde nuestra libertad y autonomía los conflictos sociales, esto es, somos capaces de desarrollar una voluntad común. El principio moral aplicado a la empresa no es más que el reconocimiento recíproco de este principio: si existen diferencias de poder y asimetrías en el reparto de cargas y beneficios es porque creemos que es el mejor mecanismo para que se puedan satisfacer determinadas necesidades e intereses sociales. A esta idea del *acuerdo intersubjetivo* remiten las razones en las que se basa la confianza y a partir de las que se construyen las denuncias contra la empresa.

La intuición que quiere explicitar este principio es que, dado el caso, y conocidas las circunstancias y consecuencias, daríamos nuestro consentimiento, estaríamos de acuerdo, con las normas establecidas, con la estructuración de poder planteada. No se trata de un contrato social que nos permita explicar lo fácticamente existente, sino que se trata de un principio “crítico” en un sentido kantiano, pues nos ayuda a entender lo que “debería ser”. El objetivo de este principio no es decirnos cómo se comporta la empresa, sino como debería comportarse para que no pierda el sentido que tiene para todos los participantes, implicados o afectados, esto es, para todos sus grupos de intereses.

Este principio básico para la gestión ética de la empresa, esto es, para la gestión de su credibilidad y confianza, se entiende mejor desde la imagen de un *contrato moral*. Ya que la condición “sin coacción”, delimita una situación donde existe una completa y perfecta igualdad de oportunidades de participación. Habermas habla de un discurso práctico, esto es, un discurso donde sólo las razones aducidas pueden producir un acuerdo o consenso. Sólo desde estas condiciones de inclusión, reciprocidad y publicidad, puede darse un consenso motivado racionalmente y no desde la estrategia, la fuerza o la violencia. Dicho de otra forma, no cualquier diálogo justificaría el acuerdo, sino que el acuerdo podría considerarse justo cuando se realice en determinadas

condiciones. Se trata de condiciones que nosotros creemos que se cumplen cuando entramos en una deliberación, en la búsqueda de acuerdos.

Este diálogo entre los grupos de intereses y el acuerdo posible no describe una situación real, sino que reconstruye los presupuestos que “de hecho” pensamos que se cumplen cuando, como participantes, estamos implicados o afectados por una decisión o estructura empresarial. El uso del tiempo “podrían” indica que no estamos ante un criterio operativo de decisión, sino ante una *idea regulativa* cuya operatividad tiene que realizarse siempre después en la práctica. Pero que, aún así, define nuestra posición, esto es, nuestro convencimiento de que tales condiciones se cumplen suficientemente. Desde estas condiciones definen la validez moral, el horizonte último de valoración desde el que deben “construirse” las razones que apoyen o critiquen nuestras decisiones, acciones, normas e instituciones económicas.

Con esta reconstrucción de la legitimidad de la empresa y con estas condiciones como criterio para la validez moral de los acuerdos alcanzados, podemos determinar una perspectiva crítica para la ética empresarial. Crítica en un doble sentido: como reconstrucción de las condiciones de posibilidad del sentido de la praxis empresarial y como instancia para la realización de los juicios morales. Estamos ante un contrato moral, sin el que, siguiendo a Kant, no sería posible juzgar sobre el valor moral o la falta de valor. Contrato del que depende, en último lugar, la legitimidad de la empresa.

Su carácter procedimental obliga al mismo tiempo, a que no sea posible la anticipación de los resultados: nos exige la realización de discursos reales y la implementación de condiciones empresariales (estilos de dirección, organigramas participativos, culturas de integración de los recursos humanos, etc.) que los haga posibles. Como criterio moral muestra sólo el *horizonte ideal* para poder dar los pasos pragmáticos necesarios hacia su realización, aún sabiendo que sólo es posible alcanzar siempre un cumplimiento aproximado. Lo cual nos conduce a una *tensión* inevitable entre la idea y el acuerdo económico y/o empresarial fácticamente alcanzado y convierte en necesaria la consideración de que los resultados alcanzados siempre sean falibles y abiertos, por principio, a la revisión. Es decir, nunca, y esto es lo más importante, puede identificarse el acuerdo fáctico con la racionalidad ideal. Esta tensión es el nervio central de toda perspectiva crítica.

No obstante, un enfoque dialógico de la ética empresarial no puede detenerse en esta perspectiva normativa sino que, como ética aplicada, debe intentar llegar hasta la misma praxis empresarial y analizar cómo se puede utilizar esta idea del contrato moral para el diseño institucional. En este nivel la ética discursiva ya no puede funcionar de forma solitaria y requiere la complementación de otras teorías de corte normativo y también empírico que ayuden en la implementación de las ideas morales³¹. Estas teorías deben “encajar” en una síntesis hermenéutica que nos posibilite la aplicación del principio moral reconstruido³².

En mi opinión, la Teoría general de Stakeholder ofrece una óptima complementación de las ideas expuestas. Se trata de buscar estrategias metodológicas que nos permitan integrar las ideas éticas con las realidades concretas y la utilización de esta teoría en sus diferentes niveles, normativo, estratégico e instrumental, es un buen camino para aproximarse a la realidad empresarial, siempre que sepamos “encajar” estos planteamientos dentro del marco ético establecido en el nivel anterior. De esta forma cumplimos dos objetivos al mismo tiempo: por una parte, la ética discursiva puede ofrecer a la Teoría de los Stakeholder una fundamentación normativa acorde con la pluralidad y universalidad de los contextos actuales, aspecto que hasta ahora no ha conseguido³³. Por otra, la Teoría de los Stakeholder, en sus diferentes versiones, puede ofrecer a la ética discursiva un acceso metodológico a la realidad empresarial adecuado al principio moral reconstruido, permitiendo así a la teoría una salida de la excesiva abstracción en la que se encuentra.

El diálogo entre teorías es fundamental para poder construir una propuesta de ética empresarial que abarque lo mejor posible la realidad

³¹ Cfr. Al respecto ENDERLE G., TAVIS L. A. “ A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-term Planning and Performance” en *Journal of Business Ethics*, 17, 1998,pp.1129-1144; así como WOOD D.”Corporate social performance revisited,*Academy of Management Review*, 1991,vol.16,n.4,691-718

³² Cfr.para esta concepción de una hermenéutica crítica como metodología propia de las éticas aplicadas CONILL J., *Ética hermenéutica*, Madrid, Tecnos, 2006,

³³ Cfr.para esta idea de complementación los trabajos recogidos en CLARKSON B.E.(ed.) *The Corporation and its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*, (Toronto, University of Toronto Press, 1998); así como el número especial *Business Ethics Quarterly*, January 2000,vol.1,n.1; cfr. También al respecto GIBSON K.,“The Moral basis of Stakeholder Theory”,*Journal of Business Ethics*, Volumen 26,n.3, August I 2000,pp.245-257; para la necesidad de una perspectiva ética dentro de este enfoque GONZALEZ ESTEBAN E., “Defining a Post-Conventional Corporate Moral Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Vol.39, 2002, pp.101-108; para un recorrido por esta metodología NÄSI J. (Ed.), *Understanding Stakeholder Thinking*, Helsinki, LSR-Publications, 1995

empresarial y las posibilidades de transformación y cambio. Se trataría aquí de analizar estilos de dirección, estructuras de participación, propuestas de elaboración y definición de competencias, de clima laboral, de empleabilidad, etc. El objetivo en este nivel central es avanzar en la construcción de elementos que nos permitan aproximarnos a lo que hemos denominado una empresa ética.

El principio de esta ética empresarial diálogica hace hincapié en un aspecto básico: las respuestas concretas deben estar siempre, y necesariamente, en manos de los propios afectados. A diferencia de otros enfoques, aquí ningún ético ni ningún economista o político puede, por sí mismo, decidir la validez moral de una actuación o institución económica. Eso sí, puede avanzar y concretar propuestas para su discusión y aceptación posterior por el círculo de los implicados y/o de sus representantes. El objetivo es ahora el establecimiento e los procedimientos necesarios para el diálogo entre los diferentes grupos. De ahí la importancia actual de la ética empresarial entendida como instrumento de gestión.

En la actualidad existe ya un amplio abanico de posibilidades para la institucionalización de la ética en la empresa, de lo que podemos denominar políticas formales de ética empresarial. Los más conocidos entre estos instrumentos de gestión son los códigos éticos, las memorias de responsabilidad o informes de sostenibilidad y los comités de ética³⁴, como espacios donde los diferentes grupos de interés pueden participar y deliberar sobre la legitimidad de sus intereses, como un espacio público en definitiva dentro de la empresa³⁵. También nos encontramos con la necesidad de constatar y evaluar el camino emprendido, de la que responden actualmente los balances y auditorías éticas, la importancia de la dimensión ética en el concepto de reputación, etc.

Ya para concluir este trabajo sólo resta insistir en que esta idea del contrato moral, como marco de referencia para todo contrato social o equilibrio de intereses, no es algo “inventado” por la teoría. La teoría ética lo que pretende es “dar razón” de una idea que subyace al sentido de la empresa como

³⁴ Cfr. para la relación entre estos instrumentos de gestión, GARCÍA-MARZÁ D., *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, op.cit

³⁵ Cfr. al respecto BÚSCHER M./ GARCÍA-MARZÁ D./ DE GEER H., *Integrating the Ethical Perspective*, op.cit.

institución social. Desde una ética empresarial discursiva, la reflexión ética aplicada a la empresa debe ir desde la idea del contrato moral bajo condiciones de simetría hasta la definición y concreción de los grupos de afectados y/o implicados y de sus intereses. Tenemos así un principio moral aplicable en todo contexto y situación que, al apoyarse en el *diálogo y posterior acuerdo* de todos los participantes, no rompe el pluralismo de los diferentes contextos empresariales dentro de una economía globalizada, ni define a priori lo que está bien o mal. Un principio crítico que constituye un horizonte para la denuncia de las situaciones claras de injusticia y desigualdad en las oportunidades de satisfacción de intereses, pero también puede convertirse en un activo clave en lo que podemos llamar la *gestión ética de la confianza*.