



**MANUEL
GUILLÉN**

**LA ÉTICA EMPRESARIAL:
UNA APROXIMACIÓN AL FENÓMENO**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

58

INDICE

1. UNA APROXIMACION AL CONCEPTO DE ÉTICA

- a. La ética como ciencia
- b. Objeto de la ética
- c. El método científico
- d. Algunas concepciones éticas
- e. Business Ethics: un enfoque actual

2. JUSTIFICACION DE LA DIMENSION ÉTICA EN EL MANAGEMENT

- a. ¿Por qué la ética empresarial?
- b. Algunas reflexiones sobre la necesidad ética
- c. Defensores de la no ética
- d. La ética: ¿Una moda de los tiempos?

3. ESFERAS DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

4. INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN ENFOQUE ÉTICO

- a. Los Códigos Éticos
- b. Otros instrumentos
- c. El papel de los directivos
- d. La «misión empresarial»: motor de una ética afirmativa

ÉTICA Y ESTRATEGIA: UNA "ASIGNATURA PENDIENTE"

BIBLIOGRAFIA

NOTA BIOGRAFICA

1. UNA APROXIMACION AL CONCEPTO DE ÉTICA

¿Qué es la ética? ¿Quiénes la estudian? ¿Qué utilidad tiene? ¿Por qué se preocupa el management por ella? Son algunas de las preguntas que se plantean al comienzo de un trabajo como éste. Se hace indispensable, antes de cualquier revisión de la literatura managerial existente, la aclaración de conceptos como el de "ética" y "ética empresarial". Sólo desde un conocimiento claro de estos términos parece riguroso adentrarse en la investigación.

Junto al rigor expositivo, la definición de la ética como ciencia, su objeto de estudio, fuentes y método podrá dar luces en un posterior análisis de la ética empresarial y permitirá fundamentar los comentarios y posturas que aparecerán a lo largo de estas páginas.

a. La Ética como Ciencia

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define la ética como: la "parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre". Por moral se entiende: "perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de

vista de la bondad o malicia", y también: "ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia".

Ferrater Mora (1988), muestra el vocablo como: "derivado del término griego *ethos* que significa costumbre, y por ello, se ha definido con frecuencia la ética como la doctrina de las costumbres, sobre todo en las direcciones empiristas ... En la evolución posterior del sentido del vocablo, lo ético se ha identificado cada vez más con lo moral, y la ética ha llegado a significar propiamente la ciencia que se ocupa de los objetos morales en todas sus formas, la filosofía moral".

Sin adentrarnos en un análisis profundo del origen etimológico del término, es inevitable hacer referencia a la antigüedad del mismo. Aparece ya en el título de los tres tratados morales del *corpus* aristotélico: "Ética a Nicómaco", "Ética a Eudemo" y "Gran Ética". Precisamente en la primera de estas obras se dice: "... la virtud moral es hija de los buenos hábitos; de aquí que, gracias a un leve cambio, de la palabra costumbre -*ethos*- viene moral -*ethica*".

En su *Ética a Nicómaco*, Aristóteles aclara: "La presente obra no se propone un fin teórico, como las demás, pues nuestra investi-

gación no mira o tiende a determinar la naturaleza de la virtud, sino el medio que hemos de emplear para llegar a ser virtuosos, sin lo cual su utilidad sería nula”.

De lo dicho se desprende que la ética es una ciencia teórica, a la vez que un tratado práctico, ya que se refiere a las acciones humanas no sólo para conocerlas sino principalmente para dirigir las. Por otra parte, la ética considera las acciones humanas en su relación con el modo de ser (ethos) que la persona adquiere a través de ellas.

Cabe profundizar ahora en la finalidad de esta ciencia, en su objeto de estudio, de modo que podamos comprender más tarde su relación con el management.

b. Objeto de la Ética

Si entendemos por objeto material de una disciplina científica la realidad o realidades que estudia, diremos que la ética tiene por objeto material *el conjunto de los actos humanos*, es decir, aquellas acciones que el hombre realiza u omite libremente.

En cuanto al objeto formal, entendiendo por tal el aspecto o punto de vista desde el que una disciplina científica estudia su objeto

material, en el caso de la ética es aquello *según lo cual los actos humanos, considerados formalmente en cuanto tales, son calificados como buenos o malos* (Luño, 1991). Es importante aclarar que bondad o malicia morales, no se confunden con la bondad o maldad técnicas (eficacia), como dice Spaemann (1990): “El «punto de vista moral» juzga la acción como buena o como mala en orden a la vida como un todo; el «técnico», teniendo presente la consecución de fines particulares”.

En este sentido, se entiende que una de las notas características de la ética es la de ciencia especulativa, y como tal, se pregunta: ¿cuál es la debida ordenación de la conducta humana?

La ética, por tanto, analiza los actos humanos, en cuanto se ordenan al fin que le es propio al hombre en cuanto hombre, y no a fines particulares. Así lo aclara Argandoña (1994), cuando dice que “si admitimos que el hombre tiene un fin, debe haber una ciencia que estudie en qué consiste ese fin y los medios para alcanzarlo. Y esa ciencia es la ética”.

El análisis de los actos humanos en su calidad de buenos o malos, entendiendo por tales la posesión o no de una perfección que convenga al hombre como hombre, no de modo parcial sino absoluto, en cuanto le con-

ducen a realizar su fin absoluto, será el principal cometido ético.

Otra de las notas propias de la ética como saber científico es su carácter normativo. Corresponde a esta disciplina establecer reglas de conducta, precisamente para la realización de la perfección moral.

Para dar respuesta al qué se debe hacer, la ética debe ser capaz de “establecer virtudes y normas de valor absoluto e incondicionado, cuyo valor no depende de normas establecidas por otra ciencia práctica” (Luño, 1991).

Habría que señalar que, a lo largo de la historia, este planteamiento, ha suscitado diversas objeciones: es el caso de los filósofos que aceptan los presupuestos del positivismo y rechazan la legitimidad del concepto de ética como ciencia normativa.

c. El Método Científico

Llegados a este punto conviene plantear cuál es el método propio de esta disciplina, cuyos principios no pueden ser un conjunto de opiniones o creencias. Como dice Luño (1991): “si los juicios y normas éticas han de ser racionales y filosóficamente fundamentados, y no arbitrariamente decididos o impuestos,

aquellos y éstas han de apoyarse en la verdad acerca del bien y del mal de la persona y de sus exigencias esenciales. De ahí que la finalidad práctica de la ética presuponga un momento especulativo, es decir, un momento en el que se busca el conocimiento de la naturaleza y sentido de la moral, de la virtud, de la justicia,...”.

El método empleado por la ética consiste propiamente en “la iluminación de las realidades y situaciones particulares y complejas a través de la aplicación de principios éticos más simples y universales, aplicación que no es un simple proceso lógico-deductivo, porque comprende también la asunción de conocimientos experimentales, la experiencia del pasado, etc.” (Luño, 1991). Luego, las fuentes propias de esta ciencia serán: la razón humana, capaz de encontrar los principios morales universales y ciertos, y la experiencia moral humana interna e individual o externa y social, explicada y justificada a la luz de aquellos.

Hasta el momento, tras la revisión del concepto y una breve exposición del estatuto científico de la Ética podría parecer que el concepto ético es asumido de modo unívoco. Como dice el profesor Fernández (1993): “No es que «ética» sea un concepto equívoco; resulta simplemente que no es unívoco, que se

dice de «muchas maneras», y ni todas son iguales ni todos convenimos en las mismas interpretaciones”.

La razón última de este fenómeno radica en que la ética, como ciencia del hombre, está basada en la antropología -que es el estudio filosófico de éste-. Sin que se ponga en duda el carácter científico de los tratados éticos, es evidente que “toda propuesta moral tiene como trasfondo una antropología, una previa concepción de lo que el hombre es y del fin que le viene encomendado por naturaleza” (Fernández, 1994).

El actual debate ético se encuentra por tanto en un plano más profundo y complejo que el de la mera discusión de algunos principios. La distinta fundamentación filosófica es la que está en el fondo de la no univocidad del concepto ético, y la mayoría de los enfrentamientos actuales en este campo encuentran aquí su razón de ser.

En este trabajo, no pretendemos ni estamos en condiciones de entrar a un debate filosófico. Pero llegados a este punto, parece conveniente dejar constancia, aunque brevemente, de las más importantes concepciones éticas que parecen estar hoy ‘debajo’ de muchos planteamientos de “Ética Empresarial” y, haciendo abstracción de discusiones de

‘escuela’ o ‘enfoque’, seguir adelante en la investigación, desde una postura claramente definida.

d. Algunas concepciones éticas

A grandes rasgos, se puede decir que hasta el siglo XIII todas las escuelas de filosofía concebían la moral como una respuesta al problema de la felicidad, y la organizaban en torno a las virtudes. En cambio, a partir del siglo XIV, la moral se centra cada vez más en torno a las obligaciones, a los imperativos, hasta el punto de llegar a excluir en ocasiones la consideración de la felicidad.

Siguiendo a MacIntyre (1990), una mirada histórica al pensamiento ético, a modo de diagnóstico, permite distinguir la aparente oposición entre “*Tradicción, Enciclopedia y Genealogía*”.

La Tradición: a la que nos referíamos al principio de este apartado, está representada por autores que van de Homero a Platón, Aristóteles y San Agustín, y desembocan por una parte en Santo Tomás y por otra en los Reformadores Ilustrados escoceses: Hutcheson, Hume o el liberalismo, que pretenden volver a un Aristóteles sin Aquino.

La ética, para estos primeros autores, se construye sobre una visión antropológica fundada en la metafísica. Se trata de un esquema con dos elementos básicos: una noción clara de la naturaleza humana y de su fin, y una idea precisa de la virtud y un conjunto de normas morales para alcanzar este fin propio de tal naturaleza.

La Enciclopedia: o *“proyecto ilustrado de justificación de la moral”*, viene representada por autores como Kant -principal exponente-, Rousseau, Bentham, Diderot, Hume, Kierkegaard,... Tras el rechazo de Aristóteles, los filósofos del siglo XVIII se encontraron con el desesperado proyecto de dar una justificación racional a un conjunto de normas morales, habiendo olvidado la concepción de la naturaleza humana y su fin, así como el concepto de virtud congruente con ellos.

Perdida la sustancia metafísica, la moral se convierte en legalismo y casuística; en vez de la virtud, el lugar central lo ocupan las reglas. Se tratará de hallar la fórmula para que las acciones sean correctas, analizadas desde una óptica de experto, revestido de autoridad científica.

Se entiende desde esta perspectiva la necesidad de diseñar normas como lo son la célebre máxima de Emmanuel Kant, el imperativo

categorico de valor universal: *“obra de tal modo que puedas querer que esa actuación se convierta en ley universal”*.

La diferencia de planteamiento es clara. Uno de los presupuestos de la ética Kantiana es que ser feliz y ser moralmente bueno son dos tareas radicalmente distintas. Como resultado se pretende una ética racional purificada de todo contagio con la realidad de la vida, aunque al final acaben coincidiendo.

Frente al proyecto ilustrado que intenta proceder por derivación lógica a partir de principios -primero la ley y ésta crea las obligaciones-, la Tradición empieza mirando la vida, pues entiende que los primeros principios no son el punto de partida, sino que se descubren progresivamente en el curso de la investigación. Ahondará en la naturaleza humana a fin de comprender, de forma cada vez más perfecta, cual es el verdadero bien del hombre, y de éste se derivarán entonces la ley y el deber.

Lejos de obtener una doctrina unificada y universalmente válida, la Ilustración parece haberse perdido en una sucesión de sistemas divergentes. Aparecen así el kantismo y sus derivados, el pragmatismo, el consecuencialismo, el emotivismo, la moral de situación, el hedonismo positivista...

Esto explica el escepticismo práctico que impera hoy en el mundo de la ética y que, como es lógico, ha sido heredado por los planteamientos de "business ethics".

Junto a Tradición y Enciclopedia, MacIntyre (1990) habla también de la Genealogía, cuyo principal representante es Nietzsche. En contra de la Ilustración, que proclama la certeza universal como obra de la pura razón, la Genealogía sostiene que esto es máscara de la voluntad de poder. Ambas posturas coinciden en rechazar la Tradición, la una por ser necesario desprenderse de prejuicios heredados para descubrir la verdad eterna y universal, la otra porque es antagónica de toda autoridad, a la que considera instrumento de dominación, rechazando al fin toda verdad universal.

La denuncia demoledora llevada a cabo por la Genealogía, no deja camino para seguir construyendo una ética ni tan siquiera de base puramente racional.

Este análisis del panorama ético, nos lleva a defender, sin miedo a equivocarnos, que la situación actual del mundo de la ética, también en el ámbito de los negocios, es herencia clara de la Ilustración.

Como dice Melé (1991): "el concepto de la ética ha sido muy empobrecido por la moder-

nidad al limitar la ética a unas reglas o imperativos racionales para relacionarse con los demás ... es preciso volver tras Aristóteles para superar la caótica situación de los planteamientos éticos contemporáneos dominados en gran parte por el emotivismo y el sociologismo".

El desigual valor de las tradiciones éticas, abre todo un panorama para la investigación en el campo del "business ethics". En cualquier caso, como hemos intentado poner de relieve, un análisis riguroso de los temas propios de la Ética de la empresa requiere que previamente se traten con rigor conceptual las cuestiones fundamentales de Ética general. Sólo por esta vía es posible evitar un planteamiento meramente descriptivo o emotivo de los problemas éticos de la dirección de empresas.

El esquema planteado hasta aquí nos lleva a abogar por una ética basada en la metafísica y que toma como punto de partida la realidad ontológica, lo que algunos autores denominan ética "realista". Tal postura permite adoptar una visión crítica hacia toda ética empresarial sin una clara fundamentación en la filosofía moral, que haría terminar la investigación en un debate de tinte relativista.

e. Business Ethics: Un enfoque actual.

Hasta aquí hemos hablado de “business ethics”. ¿A qué estamos haciendo referencia? ¿Existe una ética para la empresa distinta a la de otras disciplinas? Si no es así, ¿por qué acuñar un término distinto?

Partiremos en primer lugar de la definición que nos ofrece la *European Business Ethic NetWork* (EBEN): “La ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad”.

Corresponde a la ética empresarial plantear los múltiples problemas que implica un comportamiento honrado en los negocios; esto en modo alguno se contrapone a todo lo dicho hasta el momento pues, como hemos visto, es misión de la ética general indicar los principios básicos que orientan una correcta conducta humana donde quiera que se dé. Este será precisamente el papel de la ética empresarial, cuyo objeto consiste en aplicar los principios éticos generales a las características peculiares de la empresa y de los negocios (Melé, 1991).

Como dice Fernández (1993): la razón de fondo de la existencia de una «ética de la empresa» está, no en que la ética sea distinta

en función de los contextos, sino en que: “es una *ética aplicada* a una circunstancia particular (la empresa), con su propia legalidad y con problemáticas específicas”. No se trata tan solo de aclimatar unos principios genéricos a la empresa con planteamientos globales y abstractos desprovistos de contenido, sino de concretar los principios generales a las características peculiares de las organizaciones, como ámbito específico de actuación humana.

Los problemas éticos vendrán determinados por la actividad propia de la empresa, su organización, su dinámica y los roles que las personas tienen dentro de la misma. Por ejemplo: el deber de lealtad del empleado para con la empresa, y los límites de esa lealtad, deberán analizarse en función de la tarea propia de aquel, su relación con otras tareas, con los fines de la empresa, etc. (Solomon, 1992).

Como hemos visto, no constituye un sentido hablar de ética empresarial. Basta con observar que, en poco más de tres lustros, este tema ha pasado a ocupar un importante lugar en la literatura managerial americana y lo está ocupando en toda la europea.

Como dice Stark (1993): “los signos del boom están por todas partes”. En los campus americanos se estaban impartiendo el pasado año cerca de 500 cursos de ética empresarial;

el 90% de las escuelas de negocio americanas cuentan con alguna clase de entrenamiento en esta área; hay ya multitud de manuales en este campo y más de una docena de revistas académicas. Se han creado centros en investigación de ética de la empresa (hoy existen en USA cerca de cincuenta, y en Europa cinco o seis) y se han organizado innumerables congresos y reuniones científicas. La "Ética Empresarial" se ha incorporado a los planes de estudio de bastantes escuelas de negocios y facultades de economía y en esta disciplina la proliferación de cátedras es cada vez mayor. De entre los nuevos manuales de Dirección de Empresas quedan pocos que no estén haciendo referencia explícita al tema.

Pero este fenómeno cada día más generalizado no es exclusivo del mundo académico: gente de empresa, economistas, filósofos y periodistas escriben y se ocupan de temas relacionados con la ética empresarial. Recientes estudios sugieren que cerca de las tres cuartas partes de las mayores compañías americanas están intentando activamente diseñar una ética dentro de sus organizaciones (Stark, 1993).

En 1989, la revista *The Economist* se hacía eco de algunos datos del *Center for Business Ethics* y señalaba que el 92% de las 2.000 com-

pañías más grandes de Estados Unidos tenía códigos éticos, mientras que en las empresas europeas el nivel estaba por debajo del 50%.

En el caso español, el panorama no es muy distinto al del resto de Europa. El pasado curso 1993 la casi totalidad de las revistas relacionadas con el management publicaban artículos sobre este tema, algunas han dedicado en los últimos años números monográficos al mismo.

En lo que se refiere a la preocupación desde el mundo de la empresa, en nuestro país no existen a penas trabajos que lo pongan de relieve. Debemos citar aquí una reciente investigación que habla ya de la preocupación que los máximos responsables de las mayores firmas españolas (excluidas las financieras), tienen por los temas éticos.

Aunque la situación no es comparable en nuestro caso a la americana, los hombres de empresa parecen cada vez más receptivos a estos temas y, como dice en las conclusiones la citada investigación de Gómez Jiménez (1994): "la ética puede llegar a convertirse en uno de los referentes empresariales", llegando por una parte a "autorregular los comportamientos y garantizar una mayor transparencia y protección a los clientes, lo que se traduce en

una mayor vinculación con ellos; y por otra, a la mejora de los productos y servicios”.

A la vista de los hechos, cualquier observador podría preguntarse: ¿por qué esta repentina preocupación por los temas éticos? ¿Qué es lo que la ha motivado? ¿Es esto un signo más de la moda o estamos en presencia de un cambio profundo en el mundo del management?

2. JUSTIFICACION DE LA DIMENSION ÉTICA EN EL MANAGEMENT

a. ¿Por qué la ética empresarial?

El repentino interés por la ética empresarial se produce en Estados Unidos comenzada la década de los setenta. El que no sea así en el mundo comunista, Japón o Europa lo justifica Gómez Pérez (1990), aludiendo a la falta de libertad de empresa en el caso de los países comunistas; y a la existencia de principios éticos profundamente arraigados en la cultura japonesa.

El caso europeo aparece más diversificado: hay países semejantes a Japón -el caso de Alemania-; otros, que concuerdan con el modelo americano; y otros, los *latinos*, en los que se ha

difundido desde antiguo una peculiar doble moralidad. En términos muy similares se pronuncia Gélinier (1991), haciendo referencia explícita al papel que la fundamentación judeo-cristiana ha jugado y juega en la corrección de las tendencias inmorales que parecen surgir cíclicamente en el mundo empresarial.

Volviendo al auge de la ética empresarial que se produce en los Estados Unidos, éste parece coincidir cronológicamente con la oleada de escándalos ocurrida en la segunda mitad de la década de los setenta: el asunto Watergate, que ocasionó la caída del presidente Nixon en 1974, el descubrimiento de sobornos que implicaban a grandes compañías, y algunos casos clamorosos de “inside trading” en Wall Street, ya en la década de los 80’, dieron la voz de alarma. Junto a esto, como veremos más adelante, unos años antes, la aparición de nuevos problemas en otras disciplinas como la medicina o las leyes, originaron una especial sensibilidad por las cuestiones éticas, que también se han visto trasladadas al mundo empresarial.

No sería razonable dejar de hacer referencia explícita al papel que, en el caso americano, han jugado las sectas puritanas en la trans-

misión y defensa del enfoque ético en las organizaciones (Gélinier, 1991).

Si bien es cierto que la preocupación por la ética empresarial no es algo nuevo, como no lo son los comportamientos honrados en muchas organizaciones, no deja de serlo también el que “hasta nuestros días no se había producido un debate tan generalizado sobre la ética empresarial ni tantas compañías habían incorporado códigos éticos o filosofías empresariales inspiradas en criterios éticos” (Melé, 1991).

Llegados a este punto muchos autores se preguntan ¿Por qué la ética empresarial? (Ciulla, 1991).

Para sistematizar de algún modo las respuestas que se vienen dando a esta cuestión nos permitiremos hacer una doble clasificación. En primer lugar, por analogía con la ciencia económica, podríamos distinguir un enfoque “macro” y un enfoque “micro” de la ética en relación con la economía. El primero se encargaría del análisis de la eticidad de los sistemas económicos así como de las teorías y principios que los sustentan. En este marco se encuadrarían cuestiones como las que se plantea DeGeorge (1990): “¿Es el capitalismo éticamente justificable?. De serlo, ¿cómo? Y si

no, ¿por qué? ¿Es el socialismo justificable?...¿y preferible?”

Frente al enfoque que hemos denominado “macro”, se encontraría un enfoque “micro” más preocupado por la eticidad en y desde las organizaciones. Será dentro de este planteamiento donde nos moveremos en adelante. Para ello proponemos aquí distinguir las posibles justificaciones de un enfoque ético en función del *origen de la demanda ética*. Es decir, de la razón última que lleva a las empresas a incorporar el enfoque ético en la dirección. De este modo, ante la pregunta de ¿por qué la ética empresarial?, la respuesta vendría dada por alguno de estos tres tipos de necesidades: el primero que denominamos “Necesidad SOCIO-ECONOMICA”(A); el segundo como “Necesidad EMPRESARIAL”(B); y el tercero “Necesidad PERSONAL”(C).

Nos proponemos a continuación, revisar algunas de las respuestas que la literatura ofrece, haciendo para ello uso del esquema anterior.

Un primer acercamiento a la cuestión nos lo brinda la revisión de uno de los ya clásicos manuales americanos de Dirección y Administración de Empresas; en él: Donnelly, Gibson e Ivancevich, (1994) justifican la creciente preo-

cupación por los temas éticos en base a tres factores:

- El primero lo constituyen los escándalos. En ellos intervinieron las actividades de muchas de las grandes corporaciones americanas, lo cual, "ha llevado a muchos individuos y gerentes a creer que el nivel de la ética empresarial ha declinado en el curso de la última década".

- En segundo lugar las empresas se han dado cuenta de que el comportamiento antiético puede resultar extremadamente costoso para la compañía y para la sociedad en general.

- Y, por último, ha habido consciencia de que la ética, en la toma de decisiones de la gerencia, frecuentemente es un fenómeno complejo y desafiante. "Determinar lo que es o no es ético resulta difícil a veces".

Si intentamos encuadrar estos tres factores justificantes de la aparición de un enfoque ético en el esquema propuesto más arriba, tendremos que: la corrupción y los escándalos públicos han sido el despertador de una sensibilidad social creciente hacia estos temas. La demanda social creada podría incluirse entre las necesidades SOCIOECONOMICAS de la ética empresarial, entendiendo éstas como la

petición generalizada de determinados comportamientos éticos a las organizaciones.

El segundo factor al que se hace referencia, podría encuadrarse dentro de las que hemos denominado necesidades EMPRESARIALES. La ignorancia de los aspectos éticos puede acabar siendo perjudicial (extremadamente costosa) para la empresa. En este caso la necesidad de la ética, es vista, no como una demanda social a la que hay que dar respuesta, sino como una posible fuente de pérdidas (en caso de no ser tenida en cuenta), que tendría repercusión directa en la cuenta de resultados de la firma.

Por último, la complejidad de la gestión ética, parece estar justificando la necesidad de un análisis más profundo de las cuestiones de 'business ethics'. Aunque no es esto una justificación directa de la necesidad del enfoque ético (ya que lo da por supuesto), podría encuadrarse entre las necesidades de tipo EMPRESARIAL, pues implica la petición de instrumentos para la toma de decisiones que faciliten un comportamiento ético.

En su artículo titulado "*¿Porqué se está hablando de ética en los negocios*", Ciulla (1991) plantea como razón fundamental para que la ética sea incorporada en la agenda empresarial el "insulto" que reciben algunas compañías desde el mundo económico en

general. Según el autor de dicho trabajo, el modelo de moralidad que se encuentra en las sociedades tradicionales no es adecuado para tomar decisiones sobre lo correcto o incorrecto en un mundo interdependiente. Las empresas están jugando ahora un papel más visible y un rol más activo en ese mundo, de ahí que se demande a las organizaciones una mayor responsabilidad social. Plantea que los estándares de esta responsabilidad social serán establecidos por las políticas y prácticas diarias de las compañías, de ahí la necesidad de líderes audaces desde el momento en que “el comportamiento ético no siempre es rentable”.

En este enfoque parecen unirse la visión micro y macro de la que hemos hablado antes. Precisamente el autor plantea como razón principal de un enfoque ético en las organizaciones, dado el papel social que éstas juegan hoy día, la falta de respuesta a los problemas éticos de los sistemas en que se encuentran inmersas. Hace responsable a las empresas y a sus líderes de la solución de tales problemas. Esta justificación del enfoque ético podría venir encuadrada, a nuestro modo de ver, entre las que hemos denominado necesidades ECONOMICO-SOCIALES, en el sentido de responsabilidad de las organizaciones frente a la demanda social.

Gómez Pérez (1990), habla de cinco elementos, entre otros, que pueden justificar la motivación para ser honrados al dirigir una empresa. En orden de mayor a menor «idealidad» habla de:

- a) La conciencia de solidaridad (“el mal que se hace redundante siempre en perjuicio de alguien”).
- b) La conciencia de la alteridad (“no hagas a otros lo que no querrías que te hicieran a ti”).
- c) El miedo a las consecuencias de mala imagen para la organización que podría suponer un planteamiento poco honrado.
- d) El miedo a las sanciones legales que podrían seguirse de la no ética.
- e) La verificación de una posible bancarrota por errores graves en estos aspectos.

Dentro de nuestro esquema estas justificaciones podrían reordenarse del siguiente modo:

Como necesidad SOCIO-ECONOMICA podría nombrarse el riesgo de una mala imagen de empresa (c), fruto de comportamientos deshonestos.

Como necesidad EMPRESARIAL: la ya citada imagen de empresa, junto a los riesgos que

para la organización tendría el incumplir las leyes (d) o incurrir en pérdidas (e).

Por último, estarían incluidas entre las necesidades de tipo PERSONAL para un enfoque ético las de solidaridad (a) y alteridad (b). Entendiendo por éstas las que demandan un comportamiento ético “de las personas” en las organizaciones, no por petición social o por necesidad empresarial, sino por necesidad personal (por el bien que a éstos reporta dicho comportamiento).

Otros autores como Gélinier (1991), al preguntarse ¿porqué tratar hoy día de la ética de los negocios?, hablan de dos evidencias:

- En primer lugar la evidencia existente entre los verdaderos hombres de empresa de que no hay progreso para la economía y para los hombres sin el alto nivel de ética que va más allá de las exigencias legales para obtener la confianza. “Porque sin ella se puede ganar a corto plazo, pero se pierde a medio y a largo plazo el valor añadido por la confianza, que es condición inevitable de la alta eficacia... y de la felicidad humana”.

- Y, en segundo lugar (refiriéndose al caso francés), hace especial mención a la evidencia para los observadores de la sociedad, de que

“la ética de los negocios se encuentra en vías de rápida degradación”.

Como puede verse, también en este caso están presentes los tres factores de que venimos hablando. Una necesidad SOCIO-ECONOMICA, pues la sociedad, consciente de la degradación actual en esta materia, pide un cambio de actitud. Una necesidad EMPRESARIAL planteada en términos de eficacia a largo plazo como fruto del valor añadido de la confianza. Y una necesidad PERSONAL, evidenciada en la necesidad del “valor añadido de la confianza”, como condición para la felicidad humana.

En un reciente artículo publicado por la *Harvard Business Review*, bajo el título: “¿Qué ocurre con la ética empresarial?”, se recoge como uno de sus puntos centrales la pregunta de “¿Porqué deben ser éticos los directivos?”.

Para dar respuesta a esta pregunta, Stark (1993), analiza la aparición de la ética empresarial en el panorama americano. Describe como, desde poco antes de la Segunda Guerra Mundial hasta la década de los Setenta, la aproximación dominante hacia la dimensión moral de los negocios era la que se venía en llamar “responsabilidad *social corporativa*”. Ésta suponía fundamentalmente una reacción frente a los economistas neoclásicos, para los

cuales, la única responsabilidad de las empresas era maximizar sus resultados inmediatos, sujetos únicamente a los mínimos deberes marcados por la ley.

Los defensores de la “responsabilidad *social corporativa*” argüían que una dirección ética requería algo más que un mero seguimiento de los dictados de la ley y los signos del mercado, -las dos instituciones que guían el comportamiento de la empresa-. Para estos autores, un planteamiento ético supone “un proceso de anticipación a ambos -la ley y el mercado- y esto por fuertes razones empresariales. La explicación que dan a esta postura es la de que, si bien es cierto que un comportamiento ético se paga a corto plazo, al final el mercado premia tal comportamiento.

En este contexto, surge en los años 70 la necesidad de dar respuesta a algo que los hombres de empresa embarcados en un quehacer ético venían demandando, esto es, determinar en el día a día qué acciones son éticas y cuales no lo son. Dar respuesta a los problemas éticos propios del quehacer empresarial. Surge así la ética empresarial como “disciplina managerial”, cuyo propósito será acercar expertos en filosofía moral a las escuelas de negocios, de modo que éstos se encarguen de diseñar un marco de trabajo y

las herramientas conceptuales necesarias para que, los directivos, sepan dar respuesta a los conflictos morales propios de las organizaciones.

La necesidad de un enfoque ético en las organizaciones, desde la óptica de la “responsabilidad *social corporativa*”, será una necesidad EMPRESARIAL a la vez que SOCIO-ECONOMICA. La ética empresarial surge en un marco en el que, dar respuesta a los intereses sociales, se percibe como un modo de anticiparse al mercado capaz de generar ventajas empresariales en el medio-largo plazo.

El propio artículo refleja que, esta justificación del ‘business ethics’, debe terminar proponiendo una ética guiada por los principios de ‘moderación’, ‘pragmatismo’ y ‘minimalismo’ (Stark, 1993).

También el profesor Melé (1991), se plantea en uno de sus trabajos si es necesaria la ética empresarial. Volverá a aparecer la demanda social como una de las razones que justifican el auge de la ética empresarial. Para justificar esta postura nombra algunas investigaciones que ponen de relieve la indignación social ante la falta de honradez empresarial. Es el caso del estudio llevado a cabo en 1985 entre la población americana, según el cual un 75% de los encuestados opinaba de los ejecutivos

empresariales que: “todo lo que hacen es para obtener beneficio, ignorando las necesidades del público”.

A esta reivindicación social, que también ha sido defendida por Freije (1991), hay que añadir el interés que están adquiriendo hoy día los problemas ecológicos o los riesgos de la energía nuclear. En el fondo, puede existir un problema de imagen de empresa, pero sea así o no, esta realidad ha hecho reaccionar a no pocos ejecutivos, conscientes de que la empresa está inmersa en la sociedad y no puede ignorar sus demandas.

En estrecha relación con esta necesidad a la que hemos denominado SOCIO-ECONOMICA, se viene citando la insuficiencia de las leyes (Drucker, 1981) como otra de las motivaciones para un enfoque ético.

Si partimos de que legalidad no es sinónimo de moralidad, comprobamos que la ley no abarca todas las situaciones moralmente relevantes; a esto se puede añadir la elaboración tardía de las leyes, cuando los problemas ya estaban presentes con antelación; el carácter correctivo y punitivo de la ley, y no tanto perfectivo; o la tendencia a burocratizar los problemas y la imposibilidad e indeseabilidad de una regulación legal de todos los pormenores

de la actividad profesional y empresarial (Argandoña, 1994).

En el trabajo de Melé (1991), junto a las razones ECONOMICO-SOCIALES, acuciadas por la insuficiencia de las leyes, encontramos también como justificantes del enfoque ético aquellas que hemos denominado de carácter EMPRESARIAL.

Esta necesidad de la ética, demandada desde dentro de la propia organización, puede ser fruto de la búsqueda de la *excelencia empresarial*, que requerirá del respeto a los individuos y el espíritu de servicio en la organización y, por tanto de una mayor presencia de la ética en estrategias, políticas y planes de acción (Peter y Waterman, 1982).

Otra opción es la de una demanda ética dentro de la organización por motivos de rentabilidad. Como dice Melé: “la idea de que *good ethics is good business* se repite de mil modos en libros, revistas y congresos”. En el mismo sentido, señala Argandoña (1990) que: “la falta de ética es siempre rentable para algunos, a corto plazo. Y sin embargo, la ética es siempre rentable para el conjunto de la sociedad, a largo plazo”.

Existen algunos trabajos que muestran cómo muchos líderes empresariales están convir-

tiendo la ética en beneficios (Tuleja, 1985). Tan es así que, determinadas exigencias éticas llegan a convertirse para muchas organizaciones en auténticas ventajas competitivas, (es el caso de empresas centradas en la fabricación y comercialización de productos ecológicos).

b. Algunas reflexiones sobre la necesidad ética

Los argumentos hasta aquí recogidos, presentes de un modo u otro en toda la literatura, nos llevan a plantearnos algunas cuestiones.

¿Son coherentes todos los planteamientos expuestos, con el concepto de ética descrito en el primer punto? ¿Están de acuerdo todos los autores con la necesidad de un enfoque ético? ¿Cuál es el futuro de esta joven disciplina?, en definitiva, ¿Es la ética empresarial tan solo un fruto de la moda, o algo más?

Para responder a la cuestión de «coherencia», nos permitimos hacer una revisión de las tres necesidades que proponíamos como motivadoras del enfoque ético.

A) Necesidad SOCIO-ECONOMICA:

Limitar la ética a las reivindicaciones o demandas sociales podría convertirse en algo preocupante (Melé, 1991). Ceñirse únicamente

a esta necesidad para defender un enfoque ético en las organizaciones, sería olvidar que la demanda social "no abarca todas las exigencias prescritas por la ética". La *responsabilidad social de la empresa*, de la que hemos hablado, es una realidad innegable, y como añade Fernández (1994), "no es previsible pensar en el éxito empresarial a plazo largo si se abdica de las responsabilidades sociales"; pero proponer la reivindicación social como única razón para un comportamiento ético, entrañaría un doble riesgo: primero, ¿Qué hacer cuando un determinado comportamiento ético no es demandado por la sociedad? y, en segundo lugar, ¿no seremos tachados, quizá con razón, de oportunistas o instrumentalizadores de la ética al hacer uso de ella sólo cuando surge la demanda de tal comportamiento? En este sentido parece fácil usar la ética como mera etiqueta de imagen de empresa, cuando es algo que se viene pidiendo desde el mercado.

Quedarnos tan sólo con esta justificación del enfoque ético, nos podría llevar, so capa de la tan nombrada *responsabilidad empresarial*, a una auténtica *irresponsabilidad empresarial*.

B) Necesidad EMPRESARIAL:

Entre las necesidades empresariales para un enfoque ético incluíamos, en nuestro esquema

inicial, a las que procedían de la propia organización. Dentro de éstas hemos hablado en primer lugar de la demanda ética como favorecedora de un ambiente de confianza dentro de la organización, a la vez que condición necesaria para la excelencia empresarial y, en segundo lugar, de una ética que puede resultar 'rentable' para la organización.

Ambos razonamientos parecen aceptables, si bien es cierto que argumentos basados únicamente en la rentabilidad que proporciona el enfoque ético, podrían acabar considerando a éste como un instrumento al servicio de la eficiencia económica, sólo útil en la medida que contribuyera al beneficio, y desechable en caso contrario.

En el mismo sentido, la existencia de no pocos casos de actuaciones inmorales y sin embargo rentables, podrían hacer pensar que no siempre compensa ser ético. No es por tanto suficiente por sí mismo el argumento de la rentabilidad para justificar la necesidad de una ética empresarial.

c) Necesidad PERSONAL:

Hasta aquí, del análisis de la literatura al uso, y por todo lo expuesto más arriba, parece desprenderse que las necesidades SOCIO-ECONÓMICAS y EMPRESARIALES son insuficientes

por sí solas, aunque no irrelevantes, para sustentar la importancia de la ética empresarial como disciplina; analizaremos a continuación el papel que juegan las necesidades PERSONALES como justificantes del enfoque ético y su coherencia con el marco conceptual inicialmente expuesto.

Las necesidades PERSONALES, frente a las sociales o empresariales proceden, como decíamos antes de la propia persona, de su consideración como tal. Citaremos aquí algunos fragmentos del trabajo de Fernández (1993), que por su claridad, nos parece responden exactamente al contenido de estas necesidades.

“Debemos entender que la ética apunta hacia el «hecho moral», que es una dimensión inexcusable de la vida humana, cuya razón de ser, precisamente, anida en el dato antropológico de que el hombre no nace acabado y que tiene que irse haciendo a lo largo de la vida”...“Tenemos que asumir adecuadamente lo que significa afirmar que el hombre es «tarea para sí mismo» que, por tanto, puede «hacerse» más o menos, mejor o peor; que el éxito en la carrera de la vida consiste en auto-realizarse,..., para así conseguir la felicidad”. Desde esta óptica, “la ética cobra un nuevo sentido y la empresa, como lugar en el que

transcurre la mayor parte de nuestra vida activa, viene a constituirse en un importante escenario en el que llevar a efecto el proceso de nuestro crecimiento humano”.

Que la empresa es una realidad social, nadie lo pone hoy en duda. Por serlo, en ella se ve implicada la persona en todas sus dimensiones, y la organización se convierte en marco de actuación para la praxis humana y por tanto, “terreno firme para la ética” tal como la definíamos en el primer punto de este trabajo. *“Un «lugar» más, al lado de otros (el familiar, el político, el cultural, el religioso), para potenciar nuestra vida y crecer como personas”.*

La necesidad PERSONAL de la ética, es la que se desprende de la propia naturaleza de la persona y la de considerar las organizaciones como un lugar en el que ésta se encuentra presente. Su consideración es independiente de que ésta sea demandada más o menos, o de que pueda llegar a no ser rentable. “Si el hombre debe ser ético en todas sus actividades, porque todas le llevan a su fin o le alejan de él, también debe serlo cuando actúa en su vida laboral o profesional y, en concreto, como director de actividades socioeconómicas” (Argandoña, 1994).

La justificación PERSONAL es, a nuestro modo de ver, la más coherente con el estatuto científico de la ética al que nos hemos referido al comienzo del trabajo. La ética, si es orientadora del completo desarrollo humano personal, deberá orientar la actividad económica al servicio de éste y no debe, por tanto, quedar subordinada a lo económico.

Es en este momento cuando tiene sentido hablar de una ética de los valores y las virtudes, una ética que “envuelve una radical demanda de todo nuestro comportamiento” (Solomon, 1992); una ética que acepta la posibilidad de conflicto entre intereses económicos y morales (Stark, 1993); una ética que participe con los directivos en el diseño de nuevas estructuras organizativas, sistemas de incentivos y procesos de decisión-acción que integre las virtudes y los roles de los miembros de las organizaciones (Newton, 1992).

El que la razón última de un enfoque ético radique en la propia persona no implica desechar las razones socio-económicas ni empresariales. Estas constituyen razones poderosísimas y necesarias para justificar el enfoque ético, puesto que tal enfoque no olvida la rentabilidad económica propia de la misión empresarial. Así lo refleja el comentario de Ciulla (1991): “la parte realmente creativa de

la ética empresarial es descubrir los modos de hacer lo que es moralmente correcto y socialmente responsable sin arruinar tu carrera y a tu compañía". O, dicho de modo afirmativo, consiguiendo la excelencia para ésta (Peter y Waterman, 1982).

c. Defensores de la no-ética

Debemos hacer mención de aquellos autores para los que la ética empresarial está fuera de lugar. Recogemos aquí la revisión realizada en este sentido por Melé (1991).

Autores como Levitt (1958), piensan que la misión de la empresa es ganar (dinero, mercado, poder,...) al margen de toda ética. El campo empresarial se convierte en mundo aparte, un auténtico campo de batalla en el que todo vale. El peligro de esquizofrenia parece patente y el riesgo para la sociedad humana evidente.

Para otros, como Carr (1968), sin llegar tan lejos, pero con igual riesgo para la esquizofrenia, la ética en los negocios es distinta: es el mundo de los negocios un "juego" con reglas propias. En este sentido, otro modo de eliminar el enfoque ético es el planteado por Ladd (1970), para el que las organizaciones

tienen responsabilidad, pero no las personas que las componen.

Por último, citar la conocida postura de Friedman (1970), para el que la ética estaría excluida de la empresa o, a lo sumo, limitada a unos mínimos, planteamiento éste reduccionista, criticado, como vimos, por la escuela de «responsabilidad social», e incompatible con un enfoque de globalidad ética, como el defendido en este trabajo.

d. Business Ethics: ¿una moda de los tiempos?

A estas alturas cabría preguntarse: ¿Es la ética empresarial tan solo un fruto de la moda o algo más?.

En esta cuestión se centra el trabajo de Gutiérrez (1993). Si la actualidad del enfoque ético es hoy patente, como lo es el interés por la "calidad", el "ecomangement" o la "tecnología" (Caro y Casanueva, 1994), la cuestión será determinar *qué es lo que da actualidad al enfoque y si terminará pasando como lo hacen otros "temas de moda"*.

"La moda es banal. Trata los temas de modo esporádico, simple y superficial. Tal vez su aspecto más positivo sea la motivación de la

conciencia social,...” “en la empresa obliga en muchas ocasiones a la toma de decisiones más por imitación que por convicción” (Gutiérrez, 1993).

Involucrarse en la ética empresarial, en este sentido, no puede ser «estar a la última». La ética en su concepción global, no debe obedecer a ninguna formulación esporádica, “debe ser un concepto universal si entendemos como tal la actuación honesta” (Gutiérrez, 1993); puede estar de actualidad, en mayor o menor sentido, hablar de estos temas pero, por su propia naturaleza, la ética siempre estuvo y estará presente en las actividades humanas.

Se impone una serena reflexión, y el uso del más exquisito realismo metodológico, “si no queremos desaprovechar la favorable circunstancia que nos ofrece la actual preocupación por la ética aplicada a la empresa” (Fernández, 1993).

Junto a todas las razones que ya se han dado para la legitimación del enfoque ético, cabría señalar, siguiendo a Woot (1992), algunas circunstancias que pueden estar detrás de la actualidad del ‘business ethics’, y que refuerzan la necesidad de la “serena reflexión” propia de una disciplina naciente más que de un tema de moda. Tales circuns-

tancias provocadoras de este repentino interés serían:

- La evolución del mercado internacional y el desarrollo del poder estratégico de las empresas, como generador de nuevos problemas e interrogantes en este campo.

- La globalización de la competencia, que ha dado lugar a empresas de considerable capacidad estratégica, con el incremento e internacionalización del poder privado que ello supone.

- La aceleración del progreso técnico, con nuevos tópicos e interrogantes.

- La aparición de megaproblemas en que la empresa puede estar involucrada, como lo son la contaminación o los requisitos de calidad.

A lo que se podría añadir la consideración de que los principios éticos son “tanto más necesarios cuanto mayor sea la apertura de las sociedades y cuanto mayor sea el grado de descentralización”. Hoy el Estado y las leyes, difícilmente pueden asumir el papel o cubrir suficientemente las dimensiones éticas, que adquieren mayor protagonismo en el seno de las organizaciones (García Echevarría, 1992 y 1994).

Junto a la internacionalización de los mercados, Gélinier (1991), cita el carácter instantáneo de la comunicación como factor que aumenta la intensidad de los problemas relacionados con la ética (la mayor existencia de beneficios como fruto del fraude, la corrupción, la especulación salvaje, los intereses por la contaminación, la seguridad en los productos,...).

Todo lo expuesto, muestra la necesidad de terminar con la "crisis de legitimidad" por la que pasa este naciente enfoque de "Business Ethics". Hay quienes piensan que la ética es "subjetiva", "blanda" y "normativa" frente a disciplinas como el Marketing o la contabilidad que serían "objetivas", "duras" y "científicas". Tras este argumento descansa una concepción de la ética «utilitarista» que estaría en oposición a una concepción «deontológica» (Bowie, 1991), como lo es la que está presente en otras disciplinas sociales, tal es el caso de la medicina o el derecho (Stark, 1993).

El análisis de la literatura especializada, sugiere la importancia de seguir trabajando en la creación de un estatuto científico claramente delimitado, coherente y riguroso, capaz de dar respuesta a los dilemas éticos con los que hoy se encuentran los directivos.

3. ESFERAS DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

23
39

Tras intentar poner de manifiesto en el punto anterior el esfuerzo de *legitimación ética*, (presente en la mayoría de los trabajos revisados), el paso siguiente en nuestro análisis consistirá en la exposición del marco de actuación propio de la ética empresarial.

¿Dónde se encuentra presente el enfoque ético empresarial?

La justificación de la ética empresarial como una necesidad PERSONAL -son las personas, en definitiva, las que deciden si quieren actuar éticamente o no- es el mejor punto de partida para el análisis de las esferas de actuación de esta disciplina.

Ya en el punto anterior, se hacía mención a la importancia que viene adquiriendo la consideración de la empresa como realidad socio-política a la vez que económica (Martinet, 1984; Menguzzato y Renau, 1991). Esta doble dimensión presenta a la organización en toda su realidad. La empresa es vista como campo de actuación humana, integrada por personas en continua relación interna y con el entorno. Frente a éste "debe constituirse en una realidad social organizada y en una unidad

política, que a su vez establece relaciones de poder con los otros agentes para desempeñar, en las mejores condiciones posibles, su papel técnico-económico" (Menguzzato y Renau, 1991). Desde esta perspectiva parece lógico pensar en la existencia de responsabilidades específicas tanto dentro como fuera de la organización.

De entre las responsabilidades que se generan dentro de la organización, por citar algunas, estarían la de colaborar a la obtención de beneficios, como elemento integrante de la misión empresarial (eficiencia económica) (Melé, 1991), la colaboración a los objetivos de la empresa o la profesionalidad de los directivos (Argandoña, 1994).

Por otra parte, la asunción de la existencia de interdependencias entre la organización y otros agentes sociales da lugar a un conjunto de derechos y deberes morales. Son precisamente éstos los que fundamentan las responsabilidades ético-sociales de la empresa (Melé, 1991), sirvan de ejemplo los ya citados al hablar de la demanda social del enfoque ético.

Asumir la necesidad PERSONAL como fundamento de un enfoque ético, permite hablar de esferas de responsabilidad empresarial allí donde los componentes de la organización estén presentes como tales. Dentro de este

marco conceptual, es totalmente coherente la postura sostenida por Badaracco (1992); en su artículo titulado "*Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility*" se centra de modo explícito en esta cuestión.

Los dilemas morales de la actuación directiva son planteados, en esencia, como choques entre distintas esferas de responsabilidad. La primera de las esferas sería la de la VIDA PRIVADA, la eticidad del comportamiento personal fuera de la vida empresarial. Junto a ésta, una segunda esfera de responsabilidad para los ejecutivos se enmarcaría en la de servicio a los accionistas, es decir responsabilidad como AGENTE ECONOMICO. En tercer lugar, la consideración de que los trabajadores y directivos constituyen una "semipermanente comunidad humana", engendraría una nueva esfera de responsabilidad en cuanto que el directivo actúa como LIDER DE LA COMPAÑIA al frente del grupo.

Estas tres, podrían incluirse entre las esferas de responsabilidad que surgen dentro de la organización. Frente a las primeras, surge una cuarta esfera derivada de las complejas RELACIONES DE LA COMPAÑIA con agencias gubernamentales, uniones de comerciantes, consumidores... serían las responsabilidades ético-

sociales a las que antes hemos hecho referencia (Badaracco, 1992).

Una postura más amplia que la expuesta por Badaracco es la que presenta Tuleja (1987). Lo peculiar de su propuesta es la presencia del término anglosajón “*stakeholders*”. Con este neologismo, ya habitual en la literatura managerial americana, el autor hace referencia a los “depositarios” o «grupo de ‘interesados’ en la existencia y dinámica de la empresa». La definición de estos grupos como fuente de problemas éticos, permitirá distinguir los campos o esferas de actuación propias del business ethics.

El propio Tuleja (1987), justifica así la elección del término: *“me pareció un término atractivo porque sugiere la dinámica interacción que existe entre una corporación y la gente a la que sirve o que se sirve de ella. En un país cuyo negocio es la empresa, todos nosotros, en un grado o en otro, somos depositarios de las actividades de las principales empresas. Sean cuales fueren nuestras opiniones personales acerca de las grandes empresas, todos hacemos una apuesta sobre cómo desempeñan su papel social. El término stakeholder nos hace recordar esa realidad”*.

A partir de aquí el autor distingue cinco grupos de stakeholders o ‘depositarios’: los

accionistas, los empleados, los clientes, las comunidades locales, y la sociedad en general. Esta clasificación, como la propuesta por Badaracco (1992) para referirse a las esferas de responsabilidad ética, pone de relieve el posible choque y contraposición de intereses que puedan surgir entre los distintos grupos. Como dice Fernández (1994): “Sólo con un gran derroche de “iniciativas”, imaginación y creatividad se conseguirá mantener en equilibrio inestable el fenómeno en su conjunto”.

Para un análisis profundo de las esferas de responsabilidad ética, en la línea de los campos propuestos, un estudio del contenido de los códigos de conducta empresarial permitiría una distinción clara de tales esferas. Dado que este no es nuestro objetivo añadiremos aquí dos propuestas singulares que amplían el contenido de las anteriores.

Desde una óptica más ambiciosa de las esferas de responsabilidad ética, Woot (1992), habla de cuatro «repetidores». Cada profesión tiene sus problemas específicos: la medicina, la enseñanza, los negocios, la magistratura. En el marco de los negocios nombra cuatro ‘repetidores’ propios, como lugares, ámbitos o personas en los que se generan problemas éticos específicos:

a) El primero lo constituirían los dirigentes y ejecutivos de la empresa. Éstos tratarán de identificar los problemas éticos y abrir un debate sobre los principios o aptitudes susceptibles de esclarecer las alternativas de soluciones.

b) El segundo repetidor es el de los oficios o sectores: publicidad, productos farmacéuticos, industrias de defensa... Para cada profesión se puede ser más específico y afinar el análisis y las orientaciones.

c) Un tercer repetidor sería el de la empresa misma que tiene sus problemas particulares, su cultura e historia.

d) Y por último el cuarto repetidor es el de la complejidad de los problemas y sus ramificaciones; aquellas decisiones éticas individuales, que hay que resolver caso por caso.

El autor termina diciendo que "El interrogante sobre la ética envía finalmente a cada uno al centro de su propia libertad... manifestar una actitud ética es actuar libremente, según las convicciones siempre en camino de elaboración".

Como última aportación y, ampliando la óptica de los autores anteriores, citamos la original propuesta que hace Bowie (1991): "si los directores y los accionistas tienen unos deberes

para con los consumidores, proveedores, trabajadores y comunidad local" entonces lo lógico es pensar que esos actores sociales también tengan deberes hacia los directivos y accionistas. En este sentido, plantea el autor que si los defensores de la ecología demandan a la compañía productos ecológicos, éstos deben convencer a los consumidores para que paguen el coste añadido que a menudo supone la oferta de tales productos. En otras palabras, la ética empresarial no es sólo labor de los directivos, es responsabilidad de todos.

Hablar de responsabilidad ética en los negocios, termina siendo hablar de responsabilidad ética personal en los negocios. Intentar encuadrar todos los campos de acción para el business ethics, sin partir de que la responsabilidad es personal, resultaría a la larga tarea estéril. Esta consideración debe guiar el análisis de los problemas propios del mundo de la empresa.

4. INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN ENFOQUE ÉTICO

Desde una visión panorámica de la literatura al uso y sin grandes pretensiones, hemos

intentado hasta aquí dar respuesta a tres cuestiones: ¿Qué es la ética empresarial? ¿Por qué la ética empresarial? y ¿Dónde se enmarca la ética empresarial?

Para terminar nuestro propósito, cabría una cuarta cuestión que cierre esta “aproximación al enfoque ético”. Intentaremos responder a continuación a una nueva pregunta: ¿Cómo desarrollar la ética empresarial?

¿Con qué medios cuentan los directivos para hacer presente este enfoque en sus organizaciones?

“El mejoramiento del nivel ético de una sociedad o de una profesión no se hará por decreto. Resultará de un proceso viviente y bien articulado de reflexión y de compromiso de un gran número de actores” (Woot, 1992). Primer punto éste para la reflexión que debe estar presente en todo intento de implementación del enfoque ético.

En su análisis sobre las «Realizaciones y perspectivas» en la ética de la empresa, Melé (1991) hace referencia a tres campos en los que ya se han logrado resultados:

- a) Los códigos éticos.
- b) La implantación y seguimiento de comportamientos éticos.

c) El papel de los altos directivos.

Estos parecen ser los instrumentos puestos hoy en práctica por aquellas empresas comprometidas en un enfoque ético, aunque son muchos los autores que mantienen que ninguno de estos instrumentos son necesarios para que exista dicho enfoque. Junto a los campos analizados por el profesor Melé hablaremos aquí de uno más: el de la «misión empresarial» como motor capaz de incoar un enfoque ético.

a. Los Códigos Éticos

Siguiendo a Argandoña (1993) definiremos el código ético como el “documento en que la empresa establece unos objetivos de carácter ético que desea conseguir, dentro y/o fuera de la misma, es decir, con los proveedores de capital riesgo, trabajadores, directivos, etc., y/o con clientes, proveedores, instituciones financieras, comunidad local, economía nacional, etc.”, junto a una declaración de objetivos (en íntima relación con la misión de la empresa), contienen los principios éticos fundamentales de la compañía y una cierta concreción de ambos por áreas específicas y de particular interés. También incluyen en muchos casos instrucciones sobre reclamaciones de carácter

ético, procedimientos para la resolución de conflictos, etc.

El mismo autor, se refiere a alguno de los objetivos que de ordinario persiguen las empresas interesadas en implantar un código ético, entre ellos destacamos aquí los de:

1. Comprometer a la alta dirección en el cumplimiento de las obligaciones éticas de la empresa y dar mayor profesionalidad a la actuación de éstos.

2. Motivar a los integrantes de la organización para un comportamiento que les beneficia a ellos y a la organización.

3. Definir los deberes de un modo concreto y precisar los criterios para juzgar un comportamiento ético.

4. Contribuir, a la creación de la cultura de empresa y a integrar a los trabajadores en la misma.

5. Crear imagen externa y prestigiar a la empresa ante la sociedad.

6. Evitar conflictos y proporcionar procedimientos para su resolución...

Estos objetivos estarán íntimamente relacionados con las ventajas que se desprendan de la creación de un código de conducta. Entre

éstas, siguiendo a Alvarez (1993), se podrían señalar:

a) La asunción de un compromiso por parte de la empresa, de modo explícito.

b) La organización del respeto a la ética.

c) La ocasión de informar sobre los valores que la empresa está asumiendo, tanto a nivel interno como externo.

d) Ayuda a la formación de aquellos que se incorporan a la firma y que tienen que asumir una nueva cultura, (siempre es más fácil si parte integrante de ésta se encuentra escrita).

e) Ayudan a configurar la conducta de los empleados y tienen un efecto disuasorio sobre posibles desviaciones.

f) Contribuyen a la transparencia de la empresa...

De lo expuesto, podría parecer que los códigos constituyen la "panacea" en la implantación de un enfoque ético empresarial y, sin embargo, resulta llamativo comprobar que un número elevadísimo de autores adopta una postura crítica, o al menos de reserva, ante este instrumento.

Algunas de las razones que llevan a poner en duda la utilidad de los códigos podrían ser:

- El que puedan crearse como «operación de cosmética», de imagen (aparentar, “tapar escándalos recientes”), y no como propósito y compromiso de una línea de conducta, puede generar incoherencias con resultados más negativos que positivos.

- El que se creen con propósitos de rentabilidad únicamente, llevaría a la firma a saltárselo cuando no se dé este resultado, con la consiguiente pérdida de credibilidad (Argandoña, 1993).

- En ocasiones la ineficacia de los códigos viene dada porque muchos tienden a ser legalistas y a explicar los aspectos estrictamente legales e ilegales de los negocios en lugar de abordar la cuestión más difícil y compleja de los valores y la ética (Robin; Giallourakis; David y Moritz, 1989).

- Muchos códigos fallan simplemente porque no son aplicados o puestos en vigor de manera activa, siguiendo una estrategia de aplicación en diferentes pasos, de modo que traduzcan las creencias y valores de la organización en patrones específicos de comportamiento ético (Donnelly; Gibson e Ivancevich, 1994).

Como decíamos más arriba, los códigos son vistos con reserva por gran número de autores.

Estrictamente hablando los códigos no son necesarios para una ética empresarial, -se puede ser ético sin ellos- y, aun dándose, pueden llegar a ser ignorados. No obstante, estas “declaraciones éticas” pueden servir para la importante función de introducir un diálogo constructivo sobre los comportamientos éticos en la organización (Ciulla, 1991).

Para finalizar este punto, fruto de los abundantes estudios publicados sobre el contenido de los códigos y su utilidad, se puede hablar hoy de algunas características propias de un «buen código ético». Recogemos aquí algunas (Argandoña, 1993):

- * Un código (su formulación e implementación) debe ser coherente con: la misión, los objetivos, la estrategia y las políticas de la empresa.

- * Debe contener reglas éticas claras y bien fundadas, de las que se pueda dar razón de ser patente, (que no tiene porqué ser el consenso).

- * Debe ser aceptado por todos, sin forzar las conciencias, respetuoso con la libertad y sin inoctrinaciones, pues en definitiva persigue el desarrollo de todos como personas, empleados y directivos.

- * En cuanto al contenido debe ser equilibrado; ni omnicomprensivo ni demasiado

detallista; permitiendo las excepciones; contemplando mecanismos de resolución de conflictos y teniendo presente que las omisiones pueden ser más dañinas que las afirmaciones; por último, su aplicación debe ser sencilla y barata.

La implantación del código resultaría insuficiente de no estar acompañada por otros instrumentos que permitan llevar a cabo la revisión y control de lo que éste propone (Donnelly; Gibson e Ivancevich, 1994,p.84). Tales instrumentos serán objeto de análisis en el siguiente punto.

b. Otros instrumentos

Alguno de los ámbitos en los que se viene actuando en Estados Unidos para una «efectiva implantación del cumplimiento de las normas de conducta en la empresa» y que podemos denominar instrumentos de apoyo a los códigos serán:

- 1) El diseño de programas de comunicación para informar y motivar a los trabajadores.
- 2) El establecimiento de la figura del «defensor ético» (ombudsman) encargado de recibir las quejas y comentarios de los trabajadores.

3) Las auditorías internas para asegurar el cumplimiento de las normas.

Junto a estos instrumentos, citados por Melé (1991) otros campos de actuación son: la participación de los directivos y supervisión de las instancias superiores; la preocupación por los valores y la ética en el reclutamiento y contratación, en la educación y formación, así como en la comunicación para informar y motivar; la atención especial a sectores y puestos de trabajo vulnerables; la certificación periódica del cumplimiento de las normas...

Siempre con ciertas reservas, en su trabajo sobre la credibilidad de los códigos éticos, Argandoña (1993) cita entre otros instrumentos: el establecimiento de «castigos» o penalizaciones por conductas contrarias al código; la introducción de premios a conductas éticas, con el riesgo de favorecer las “apariencias” éticas; el establecimiento de fianzas para cargos de responsabilidad que pierden al realizar determinadas conductas inmorales...

Las prácticas en este campo son variadísimas y muy desiguales, pero hay que destacar la importancia que los autores vienen concediendo al papel de los directivos para una feliz implementación de este enfoque.

c. El papel de los directivos

En el trabajo al que venimos haciendo referencia (Melé, 1991) aparece citado el informe de la *Business Roundtable* (1988, Introducción). Dicho informe recoge los resultados de un estudio empírico sobre la experiencia en esta materia de algunas empresas americanas. *«El aspecto que más destaca es el papel decisivo de la alta dirección. Para lograr resultados, los altos directivos y quienes les rodean han de mostrar un compromiso claro y decidido con la conducta ética y ofrecer un liderazgo constante en el mantenimiento y renovación de los valores de la organización».*

De este informe se deriva que, para que la dirección sea ejemplar en el liderazgo, mediante la comunicación y, sobre todo, en la acción, será necesario que la ética esté presente en la selección y formación de los directivos. Sólo desde la ejemplaridad de la dirección sería coherente la implementación de la ética.

En este sentido son representativas las palabras del director de la Escuela Nacional de Administración de Francia René Lenoir: *“Es casi imposible que las personas, los grupos o las instituciones respeten las reglas comunes cuando demasiados individuos se dispensan de ese*

respeto sin que sean sancionados, e incluso son admirados por su habilidad”.

d. La «misión empresarial»: motor de una ética afirmativa

El papel que juega la dirección en el diseño e incorporación de la ética en las organizaciones resulta decisivo, pero no basta que esta conozca los principios de conducta individual aplicables. Actuar como empresario en un ambiente corrupto, donde el soborno es una forma de trabajo, constituye una constante llamada a la reflexión para quienes desean conducirse correctamente. Como dice De George: *“Operar en un entorno de este tipo requiere imaginación moral. Resulta imposible establecer normas concretas. La técnica de resistencia pasiva utilizada por Gandhi es un buen ejemplo de imaginación moral. Evidentemente, esta técnica no es la más adecuada en el mundo de los negocios, pero la imaginación moral ayuda mucho a la hora de resolver el problema de cómo actuar éticamente donde estamos”.*

Junto a la formación e imaginación moral de los directivos, debe diseñarse el ambiente apropiado para que la ética esté presente en la organización. En este sentido resulta decisivo

el papel que puede jugar la «Misión empresarial». Según Peter Drucker (1973): *«se reflexiona tan poco sobre el propósito y la misión de las empresas, que ésta es quizá la causa aislada más importante de la frustración y fracaso de una empresa»*.

El estudio de esta «Misión empresarial» comienza a adquirir cada vez mayor relevancia en el área del management. Parece existir acuerdo en el contenido del concepto que estaría integrado por cuatro elementos: los propósitos, la estrategia, los estándares de comportamiento y los valores.

Hay dos aproximaciones principales a la Misión de una compañía: una descrita en términos de estrategia empresarial y la otra en términos de filosofía y ética. La reconciliación de estas definiciones aparentemente opuestas es posible. Un primer paso es clarificar y hacer explícita la necesidad de tener una misión corporativa. El siguiente paso corresponderá al management, éste deberá conceptualizar dicha misión y mediante su declaración dispondrá del potencial para entusiasmar a los trabajadores y llevar a la compañía hacia el éxito (Campbell y Yeung, 1991).

La misión empresarial cumplirá el importante papel de ser el nexo entre los valores del personal, los valores de la organización y la

estrategia empresarial. Si logra este propósito habrá conseguido un compromiso y lealtad mayores en la organización.

El compromiso ético de una empresa se establece en su misión, ya sea de modo explícito o implícito. Como dice Argandoña (1993): «Los directivos y empleados que entienden esa misión, la comparten, la asumen y actúan en consecuencia, son los que hacen ética a la empresa, y le dan su reputación».

Es cierto que existen *buenos directivos que toman malas decisiones éticas* (Gellerman, 1986). Esta realidad innegable lleva a muchos empresarios a guiarse por un minimalismo ético, sin mayores pretensiones que las de actuar en una actividad 'segura': legal o al menos que no será descubierta. Como dice Fernández (1994): «Lo que resulta innegable es que, cuando surgen de verdad los problemas, ninguna de estas "excusas" logra solucionar la situación. Se pierde imagen, prestigio y dinero, se destruyen empleos... Si queremos evitar estas situaciones hay que generar un entorno ético en el seno de la organización».

Como decíamos al comienzo de este punto, la incorporación de la ética a la organización será el resultado de un proceso lento y dinámico, que *no se logra de la noche a la mañana*. Hablar de Misión empresarial es

hablar de la creación de un clima que facilite el proceso para determinar los estándares razonables de conducta moral. En este sentido la Misión estará en íntima relación con la filosofía empresarial y con la cultura, y su implementación en las organizaciones podría venir de la mano del denominado «proyecto de empresa» (Boyer y Équibey, 1986).

Lo que más nos interesa resaltar aquí, no es ya el cómo generar este entorno ético, cuestión pendiente de revisión, sino que la creación de este marco sea la que favorezca el desarrollo de las virtudes personales y sociales. Abogamos así por una ética de la excelencia, frente al minimalismo propio de una ética negativista, más preocupada por decir qué es lo que no se debe hacer, generadora de listas o recetarios sobre normas o actos contrarios o favorables a la ética.

La Misión es motivadora, positiva, crea el clima y facilita el diseño de principios positivos para la acción. Los códigos se encuadrarían más en una ética negativa que busca evitar malos comportamientos, faltas de honradez, aunque en ocasiones hablen de procedimientos o normas de actuación (Melé, 1991).

Como se ha podido ver a lo largo de este trabajo, el marco teórico en el que se propone el análisis de este nuevo fenómeno es el de

una Ética Afirmativa. Los autores que defienden esta misma postura del enfoque ético empresarial lo consideran “motor poderoso de humanización de la vida individual y colectiva” (Fernández, 1994).

La ética afirmativa es la que recurre en última instancia a la dignidad de la persona y a su desarrollo, a la consecución de una ‘vida lograda’. La práctica de la moral, también en la empresa, consiste en la adquisición y consolidación de las virtudes mediante su ejercicio. Esto requiere convencimiento personal, ejemplaridad y profesionalidad.

Este planteamiento, en rigurosa relación con el análisis hecho en el primer punto de nuestro trabajo, permite superar una ética “de mínimos” o puramente normativa. “El enfoque de las virtudes es complementario, no sustitutivo, del de los principios y reglas morales: ser ético es vivir las virtudes, y esto exige poner en práctica los principios. En el orden intelectual, los principios van delante; en el práctico son las virtudes” (Argandoña, 1994).

5. ÉTICA Y ESTRATEGIA: UNA "ASIGNATURA PENDIENTE"

Ya antes nos hemos referido al artículo de Stark (1993), publicado en la *Harvard Business Review*, (*What is the matter with Business Ethics?*). En él se pone de manifiesto el 'abismo' existente entre la ética empresarial académica y la de los directivos o profesionales. Se critica una ética empresarial demasiado general, demasiado teórica y, sobre todo, demasiado impracticable.

Aunque, a nuestro modo de ver, las propuestas finales del artículo, en pro de un mayor pragmatismo, llegan a pecar de cierto utilitarismo ético, es del todo cierto que los directivos interesados por la práctica ética de los negocios no siempre cuentan con los medios para lograrlo.

Precisamente, la existencia de este gap entre las propuestas teóricas y la gestión del día a día, es la que nos lleva a desarrollar este punto en el trabajo.

Hemos hablado del por qué, del dónde y del cómo incluir el enfoque ético en el management. Hacerlo así permite diseñar, a nuestro modo de ver, un marco conceptual idóneo

para posteriores trabajos. Pero quedan aún interrogantes por contestar.

¿Por qué la ética se queda tan lejos de los planteamientos empresariales del día a día? ¿Por qué no da respuestas a los complejos dilemas éticos? (Stark, 1993).

¿No será que hasta el momento las cuestiones éticas estaban ausentes, al menos de un modo explícito, en los procesos de gestión?

La tesis que nos proponemos defender en este punto aboga por la revisión de los elementos del proceso de dirección y su secuencia de tareas "entre las que la estrategia destaca con luz propia" (Fernández, 1993).

Este último punto no se marca como objetivo llevar a cabo dicha revisión, pues resultaría temerario y excesivamente ambicioso. Tan sólo queremos dejar abierta esta línea de investigación, que pasaría por un análisis de las distintas propuestas de dirección estratégica. Análisis que iría encaminado a poner de relieve la necesidad de tener en cuenta el enfoque ético y la presencia de los valores personales, en todas las fases del proceso de dirección estratégica.

La única forma de no caer en la esquizofrenia, manteniendo los mismos valores dentro y fuera de las organizaciones, y en todos los

ámbitos de la actividad humana será tenerlos en cuenta a lo largo de todo el proceso directivo. Como dice Moore, 1993: "Es evidente que está teniendo lugar un divorcio entre el estado de los valores y la realidad dentro de las organizaciones". Estas incoherencias cada vez más criticadas, podrán verse reducidas en la medida en que dichos valores estén presentes en la formulación e implementación de las estrategias empresariales.

La estrategia entendida como proyección de preferencias lleva a reconocer que no hay manera de separar la decisión que determina la estrategia económica para una empresa, de los valores personales de aquellos que toman la decisión. Los directivos no miran exclusivamente qué podría o puede hacer la empresa, a su vez están fuertemente influenciados por lo que ellos personalmente quieren hacer.

Los deseos personales, las aspiraciones y necesidades de los ejecutivos juegan un papel que influye en la determinación de la estrategia. Esto no es solo inevitable, es también deseable, cuando todas las decisiones estratégicas deben caer dentro de los límites de una dirección fiduciariamente responsable. «Lo que un director quiere hacer no está fuera de orden» (Irwin, 1982).

Pero también es cierto que la existencia de valores personales puede llevar al conflicto entre lo que un director quiere hacer y lo que le dicta la estrategia económica que debería hacer. En el mismo sentido podría plantearse conflicto entre propuestas estratégicas que emanan de valores distintos. "Las actas ocultas de los debates sobre política corporativa los hace interminables y explica porqué tantas empresas no tienen estrategias explícitas, rotundas y adecuadamente enfocadas" (Irwin, 1982).

Es evidente que el diagnóstico de tales conflictos, para identificar los valores implícitos en la propuesta o elección que cada persona lleva a cabo, será el primer paso para la reconciliación. Junto a esto habrá que tener en cuenta el papel que juega el poder y el liderazgo en un proceso estratégico que es sin duda un proceso político. «*La estrategia es una obra humana; debe ser responsable en el largo plazo, de las necesidades humanas. Fundamentalmente debe inspirar acuerdos. Debe mover a la organización a luchar con éxito contra la competencia. Algunas personas deben tener su corazón puesto en ello*» (Irwin, 1982).

Consideraciones como las expuestas en párrafos anteriores llevan a plantear la nece-

sidad de tener en cuenta el enfoque ético desde el mismo diseño de la estrategia. Por ejemplo, en la fijación de objetivos es preciso revisar en primer lugar si con tales objetivos, pese a lograr el interés de la organización, se va perjudicar a alguien, en qué grado y con qué contrapartida para la empresa. "Desentenderse de este punto es una tentación siempre abierta y posible, pero resulta éticamente inaceptable" (Fernández, 1993).

El paso que tocaría dar a continuación, como ya hemos dicho, requeriría un análisis profundo del proceso de dirección y de la estructura de la estrategia. Esto permitiría hacer presente la dimensión ética allí donde pudo ser olvidada y, a nuestro modo de ver, dicho análisis supondría una aportación de interés académico y práctico. Como dice Kay (1993): «Es claro que la estrategia como disciplina ha sufrido una falta de raíces en la sociología y en las ciencias económicas... La disciplina de la gestión empresarial tiene que avanzar mucho para poder aspirar el nivel científico conseguido por la medicina moderna. El intento de desarrollo de un marco coherente para la comprensión del comportamiento empresarial es un primer paso necesario para la consecución de ese objetivo». La propuesta de incorporación de la ética a la

estrategia empresarial pretende colaborar al diseño de este «marco».

"¿Qué tipo de sociedad queremos? ¿Qué tipo de relaciones consideramos deseables? ¿Cuál es el modelo de vida en común que consideramos más humano? Dicho en un lenguaje más llano: ¿con quien queremos jugar los cuartos? La respuesta a estas cuestiones en modo alguno es ajena al diseño de las estrategias, ni mucho menos a la «responsabilidad social de la empresa»" (Fernández, 1993).

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ JIMÉNEZ, C. y otros (1993): *"Códigos de Conducta Empresarial"*. Acción Social Empresarial, Madrid.

ARGANDOÑA, ANTONIO. (1990): *"Necesidad y 'Rentabilidad' de la ética en los negocios, Cultura y Ética Empresariales"*. *Círculo de Empresarios*, Bol. n.50, (2).

- (1993): *"La credibilidad de los Códigos éticos"*. Documento de Investigación (Research paper), n.245. IESE, Abril.

- (1994): *"La enseñanza de la ética en la empresa"*. Anuario Filosófico Univ. Navarra. vol.XXVII, n.2.

ARISTOTELES: "Obras". Ed. Aguilar, 1977, Madrid.

BADARACCO, J.L. (1992): "Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility". California Management Review, 34, (3).

BOWIE, NORMAN. (1991): "New Directions in Corporate Social Responsibility". Business Horizons, Jul-Aug.

BOYER, LUC. y ÉQUILBEY, NOEL. (1986): "Le Projet d'Entreprise". Les Éditions D'Organisation, Paris.

CAMPBELL, ANDREW Y YEUNG, SALLY. (1991): "Creating a Sense of Misión". Long Range Planning, 24, (4).

CARO, FRANCISCO J. Y CASANUEVA, CRISTOBAL. (1994): "La moda en gestión de empresas". Comunicación presentada en el VIII Congreso Nacional AEDEM, 7-10 Jun.1994.

CIULLA, JOANNE B. (1991): "Why Is Business Talking About Ethics?: Reflections on Foreign Conversation". California Management Review, 31 (1), Fall.

DEGEORGE, RICHARD T. (1990): "Business Ethics". University of Kansas. Macmillan Publishing Company, New York.

DONNELLY, JAMES H; GIBSON, JAMES L. AND IVANCEVICH, JOHN M. (1992): "Fundamentals of Management" Eighth Edition.

Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill., E.U.A. Edición española (1994), "Dirección y Administración de Empresas". Addison-Wesley Iberoamericana.

DRUCKER, P. (1973): "Management: Tasks, Responsibilities, Practicies". Harper & Row, New York. Citado en Campbell y Yeung, 1991.

- (1981): "What is business Ethics?". The Public Interest, n. 84, primavera. Citado en Melé, 1991.

FERNANDEZ, JOSÉ LUIS. (1993): "El papel de la ética en la estrategia empresarial". Alta Dirección, n.172.

-(1994): "Ética para empresarios y directivos". Ed. ESIC, Madrid.

FERRATER MORA, JOSÉ (1988): "Diccionario de Filosofía". Ed. Alianza Editorial, Madrid.

FREIJE URIARTE, ANTONIO (1991): "Principios éticos que deben informar la gestión empresarial". Boletín de Estudios Económicos (Deusto), vol. XLVI, 144, diciembre.

GARCIA ECHEVARRIA, SANTIAGO. (1992): "La Ética en el Management Europeo". Acción Empresarial, (2).

- (1993): *"La Ética en el management: posibilidad de su configuración teórica y en la praxis"*. Alta Dirección, n.168.

GÉLINER, OCTAVE. (1991): *"Ética de los negocios. ¡Basta de ir a la deriva!"*. Ed. Espasa Calpe, Madrid.

GOMEZ JIMÉNEZ, ENRIQUE M. (1994): *"El empresario español ante la Ética de los Negocios y su influencia en la competitividad"*. Comunicación presentada en el VIII Congreso Nacional AEDEM, 7-10 Jun.1994.

GÓMEZ PÉREZ, RAFAEL (1990): *"Ética Empresarial: Teoría y Casos"*. Ed. Rialp, Madrid.

GUTIERREZ CONDE, JULIAN (1993): *"Ética Empresarial"*. Esic Market, n.538, Jul-sep.

HENNESSY, E.L. (1986): *"Business Ethics: Is a Priority for Corporate America?"*. The Magazine for Financial Executives, oct. Citado en Melé, 1991.

IRWIN, RICHARD D. Inc. (1982): *"Business Polity: Text and Cases"*. 5a. Ed. Traducción del IESE: "The company and its strategists: Relating corporate strategy to personal values, Pg. 359-365 orig. DGN-306.

JONES, D. (1982): *"Ethics"*. Darden Report, invierno, pg.14-16. Citado en Melé, 1991.

KANT, I.: *"Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres"*. Espasa Calpe, Madrid, 1981.

KAY, JOHN. (1993): *"La Estructura de la Estrategia"*. Harvard Deusto Business Review, 5.

MACINTYRE, ALASDAIR. (1984): *"After Virtue"*. University of Notre Dame Press. Edición española (1987), *"Tras la Virtud"*. Ed. Crítica, Barcelona.

-(1990): *"Three Rival Versions of Moral Enquiry. Encyclopaedia, Genealogy and Tradition"*. University of Notre Dame Press. Edición española (1992), *"Tres versiones rivales de la ética. Enciclopedia, Genealogía y Tradición"*. Rialp, Madrid.

MARTINET, A.C. (1984): *"Management Strategie: organisation et politique"*. MacGraw-Hill.

MELÉ, DOMENECH. (1991): *"Ética y Empresa"*. Información Comercial Española, marzo, nº691.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991): *"La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management"*. Ed. Ariel, Barcelona.

MOORE, GEOFF. (1993): *"The Demise of Ethical Schizophrenia"*. Business Strategy Review, Spring, 4, (1).

PETER, T.J. y WATERMAN, R.H. (1982): *"In search of Excellence"*. Harper y Row, pub. New York. Edición española (1984), *"En busca de la Excelencia"*. Plaza y Janés, Barcelona.

ROBIN, D.; GIALLOURAKIS, M.; DAVID, F.; MORITZ, Th. (1989): *"A different Look at Codes of Ethics"*, Business Horizons, ener-feb.

RODRIGUEZ LUÑO, ANGEL. (1991): *"Ética General"*. EUNSA. Pamplona.

SOLOMON, R.C. (1992): *"Corporate roles, Personal Virtudes: An Aristotelean Approach to Business Ethics"*. Business Ethics Quarterly, n.2.

SPAEMANN, ROBERT. (1990): *"La ética como doctrina de la vida lograda. Respuesta a la pregunta ¿Cómo se debe vivir?"*. Atlántida, vol.I, n.3.

STARK, ANDREW. (1993): *"What's the Matter with Business Ethics?"*. Harvard Business Review, 71, (3). May-Jun.

TULEJA, T.J. (1985): *"Beyond the Bottom Line"*, New York. Edición española (1987), "Más allá de la cuenta de resultados. De cómo

los líderes empresariales están convirtiendo la ética en beneficios". Plaza y Janés, Barcelona.

WOOT, PHILIPPE. (1990): *"La empresa y la ética"*. L'Entreprise et l'Home, n.2. Traducido en Acción Empresarial, n.4, 1992.

NOTA BIOGRAFICA

Manuel Guillén es profesor ayudante del Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia. En 1992, tras finalizar sus estudios en empresariales, se incorporó a dicho departamento para impartir docencia en el tercer curso de la licenciatura. Actualmente es profesor y coordinador de la asignatura de Economía de la Empresa en primer curso de A.D.E. Sus campos de interés y estudio se centran en la Dirección Estratégica y en la Ética Empresarial de tradición aristotélica, temas que constituyen el eje central de su futura tesis doctoral, codirigida en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (Barcelona).