



Revista de Fomento Social, 47 (1992), 429-445

## Una cuestión controvertida: Ética y gestión <sup>(1)</sup>

---

*Este trabajo se inscribe en un proyecto de investigación más amplio que pretende reconstruir las interrelaciones entre los paradigmas éticos y las teorías de la organización y las de la gestión. Partiendo de un análisis de las diversas aproximaciones que se han realizado a la problemática de la Business Ethics, se señalan dos líneas de reflexión convergentes. La primera enfatiza una relectura de la gestión desde la perspectiva del cambio cultural y la considera un factor clave de este mismo cambio. La segunda propone una comprensión de la ética (y de la Business Ethics) que vaya más allá de entenderla como una mera "aplicación de valores" y subraya que se debe reelaborar desde una mayor interrelación con los procesos de toma de decisión.*

---

Josep M. LOZANO i SOLER (\*)

---

(\*) Profesor de ESADE y miembro del Centre Cristianisme i Justícia.

(1) Este estudio se inscribe en un proyecto de investigación que se ha beneficiado de una "ayuda a la investigación" concedido por la Fundació Jaume Bofill.

---

ESTUDIOS

---

### 1. Consideraciones sobre una evolución

En los últimos años, la ética de los negocios(2) ha ido pasando progresivamente al primer plano de la reflexión sobre el mundo de las organizaciones (preferentemente desde el campo académico, pero también desde la misma práctica de las empresas y organizaciones) (Melé, 1991). Las razones de esta progresiva importancia pueden ser, en mi opinión, diversas, y no siempre coincidentes. Han influido cosas tan diferentes como pueden ser el incremento del poder estatal y transnacional de las empresas; la presión social frente a determinadas actuaciones; la importancia del poder managerial en la vida de las organizaciones; la constatación de la diversidad de grupos con intereses en el funcionamiento de las organizaciones; la toma de conciencia de la complejidad del mundo contemporáneo y la necesidad de autorregulación que esto comporta; la asunción que el mundo contemporáneo es un mundo en el cual uno actúa a través de organizaciones; una cierta desideologización del debate axiológico y, como consecuencia, una cierta recuperación de la apelación a la 'moral'; el cuestionamiento y la profundización por parte de algunas escuelas de gestión del tipo de formación que han de ofrecer. Todas estas motivaciones y preocupaciones, como también otras que no cito, han hecho que ésta sea una temática a la que cada vez se dedica más espacio, por lo menos académico y editorial.

Que disponga de más espacio no quiere decir que no sea una disciplina controvertida y, hasta cierto punto, aún poco sistematizada y en fase de elaboración. De hecho, a pesar de la gran efervescencia de los últimos años, podemos decir que siempre ha habido en el campo de la ética, en un grado u otro, una preocupación por reflexionar sobre el mundo de la actividad económica. Esta reflexión ética, sin embargo, se centraba básicamente en dos temáticas: por una parte, la actividad económica o sistemas económicos como tales; por otra, los comportamientos de los individuos en la actividad y los intercambios económicos. No es hasta que se desarrolla una reflexión sistemática sobre las empresas y las organizaciones como tales que aparece progresivamente una reflexión que asume, desde el punto de vista de la ética, la especificidad de la vida organizativa y la de las personas en el seno de las organizaciones (McHugh, 1988).

---

(2) En el mundo académico y empresarial todavía se cita mucho por su formulación anglosajona (Business Ethics). No comparto esta formulación, porque excluye la reflexión en clave ética sobre cualquier otra organización que no encaje en el mundo de los negocios. Por eso prefiero hablar en términos de gestión y organización (véase también en esta misma línea Pruzard & Thyssen, 1990). Con la palabra 'gestión' subrayo una perspectiva (no exclusiva, por cierto de los directivos); con la palabra 'organización' me remito, a la vez, a las organizaciones que operan en el mercado y a las que no, a las lucrativas y a las no lucrativas. No obstante, se me ha pedido una reflexión acerca de 'la ética y el mundo de la empresa'. Dado que la disciplina en el marco de la cual debo hablar ha arrancado de este terreno, dado que es conocida internacionalmente como 'Business Ethics', y dado que no es el objetivo de este estudio la reelaboración de este concepto, por razones pragmáticas continuaré usando esta expresión, a partir de ahora con las siglas BE.

Una primera aproximación a esta problemática vino ligada a los intentos de analizar más sistemáticamente la gestión como profesión: así como hay una cierta ética del trabajo y una ética (o deontología) de algunas profesiones, se empieza a plantear si se puede hablar de una ética de los gestores, como sujetos con un perfil profesional bien delimitado. Huelga decir que la reflexión sobre sus actuaciones provocó cada vez más la consideración que no se podían considerar meramente como las actuaciones (morales o inmorales) de unos individuos aislados o considerados aisladamente.

Progresivamente, pues, los problemas morales dejaron de ser vistos solamente como problemas individuales y, junto con el desarrollo de las teorías de la organización (Boatright, 1988) y su docencia, se fue desarrollando lo que más estrictamente conocemos ahora como BE. Es a partir de los años 70 cuando podemos considerar a la BE (3) establecida con un mínimo de reconocimiento público (tanto en el mundo académico como en el mundo de las organizaciones).

Aquí la perspectiva se amplía notablemente. Como he dicho, hasta este momento la perspectiva ética estaba muy centrada en los aspectos normativos de los sistemas sociales y políticos y, sobre todo, en la conducta de la persona como individuo, un individuo comprendido con una notable abstracción de los condicionamientos organizativos. De hecho, podríamos formular esta primera aproximación como el intento o la apelación para aplicar -individualmente- la ética en la gestión, pero sin análisis o reflexiones específicas (De George, 1987). Obviamente, esta comprensión no excluía muchos aspectos de la vida de las organizaciones susceptibles de ser consideradas moralmente: las decisiones, la relación con los otros, el cumplimiento de los acuerdos, el mal causado, las propias motivaciones, los fraudes, etc. Pero siempre como acciones de individuos susceptibles de ser reguladas moralmente. Además, la perspectiva moral era notablemente estrecha. Una especie de moral "aplicada" de principios, valores o normas que no se discutían, porque se consideraban inherentes a las exigencias "morales" de las empresas y de las organizaciones, o del sistema económico pensado moralmente en términos de una especie de mercado "purificado" que generaba automáticamente sus valores (Marzal, 1983).

Como he dicho, pues, a partir de los 70 se empiezan a producir unos cambios que llegan hasta hoy y que marcan el desarrollo actual de esta disciplina (4). En primer lugar, la incorporación de las empresas y organizaciones (y sus políticas) como objeto de reflexión ética específica (Andrews, 1973). Y, en relación con ello, el amplísimo debate (del cual no nos podemos ocupar ahora) acerca de la cuestión de si una empresa

(3) Es importante notar que buena parte de la presión social en esta línea vino provocada por una serie de escándalos socioeconómicos que generaron un amplísimo debate sobre las prácticas habituales en las empresas y en las organizaciones públicas.

(4) Aunque no sea hasta mediados de los ochenta cuando se reconoce formalmente como tal disciplina, con toda la liturgia académica que esto comporta.

u organización puede ser considerada, como tal, un sujeto moral, o si, al contrario, el discurso moral sólo se puede referir a las personas como tales (French, 1979; Goodpaster & Matthews, 1981; De George, 1982). No obstante, el hecho que esta misma cuestión haya sido objeto de discusión -no tan sólo por un afán académico, sino también por las consecuencias operativas que tiene- ya es lo bastante significativo.

Hay, sin embargo, un segundo cambio no menos importante que el anterior. Se trata aquí de la incorporación a la temática de la BE de autores procedentes más estrictamente del campo de la filosofía. Y más aún. También tiene lugar la incorporación de una perspectiva interdisciplinaria creciente que hace que un mayor bagaje filosófico -y a veces, teológico- esté presente en la reflexión (McIntyre, 1979). En mi opinión, no es ajeno a este proceso el hecho que, cada vez más, la BE deja de ser una especialidad casi exclusivamente anglosajona y empieza a desarrollarse en la Europa occidental. Esto representa un cierto enriquecimiento en la BE -producto de un mayor pluralismo cultural- y la incorporación de una tradición más acostumbrada a la reflexión crítica sobre los sistemas socio-económicos y a la fundamentación ética y no, simplemente, preocupada por el buen funcionamiento del sistema vigente, como suele ser la que ha predominado en las escuelas de gestión usamericanas (Moussé 1989a).

Encontramos, pues, que cada vez más, *en la agenda de la BE se pasa de la persona a la corporación* (Mahoney, 1990), sin que esto comporte, evidentemente, ninguna clase de reducción del énfasis en las cuestiones y en las perspectivas personales. Se ha ido pasando de una perspectiva centrada en la responsabilidad personal a una perspectiva que considera la responsabilidad corporativa. Como he dicho al principio, un factor clave de este cambio de perspectiva ha sido el reconocimiento -¡ético!- que en sociedades cada vez más complejas, muchas de las actuaciones humanas más significativas y con más consecuencias se llevan a cabo en el contexto de empresas y de organizaciones. Este hecho exige superar una mera superposición de la reflexión ética sobre los individuos y las organizaciones y avanzar hacia una mayor interacción de ambas (Bowie, 1986; De George, 1986).

Un último elemento que ha contribuido a enriquecer este desarrollo de la BE ha sido la progresiva atención analítica y práctica a lo que se ha llamado "cultura" corporativa o de las organizaciones (Mondy et al., 1990) (5). Aquí se entiende cultura como el conjunto de creencias, valores, rituales, tradiciones, narraciones o símbolos que comparten los miembros de una empresa u organización, en la medida que proporcionan un marco de referencia para la actuación en su seno. Esto ha generado cada vez

---

(5) En mi opinión, este elemento propiciará en los próximos años una relectura del conjunto de problemas tratados en la BE en diálogo con las "éticas de la virtud" (MacIntyre, 1984; Abbà, 1987). Pero ésta es una hipótesis que ahora no puedo argumentar.

más una orientación a expresar explícitamente lo que ha recibido varios nombres: ethos, identidad, propósito, visión, misión, y otros semejantes. Hay que tener en cuenta que el hecho de incorporar estas temáticas no quiere decir que se incorpore una reflexión moral, y esto hay que tenerlo muy presente para no ilusionarse de manera ingenua y precipitada. Pero es evidente que una aproximación de este tipo permite una mayor conexión del discurso organizativo con el discurso moral. En mi opinión, estamos frente a una dinámica que, de entrada, se presta a confusión, pero que a medio plazo puede ser bastante fecunda. La confusión viene del hecho que -aparentemente- se comparten determinados conceptos muy cargados axiológicamente (cultura, valor, misión, etc.). Pero el uso es aún muy diferente, puesto que compartir palabras -lo sabemos de sobra- no es compartir un lenguaje. Esta confusión puede enmascarar pretendidas coincidencias entre la ética y la teoría de la organización que están bastante lejos de haberse producido. Pero puede propiciar una mayor conexión, sobre todo si se toma como referencia lo que puede ser una de las preocupaciones comunes más importantes: *la comprensión del cambio social y la del cambio organizativo, y la direccionalidad de ambos.*

Se puede decir, por tanto, que actualmente estamos en un momento muy dinámico de la BE, que ha pasado de pensar la ética sólo en términos individuales, a pensarla también en términos corporativos. Sintetizar este proceso y sus rasgos básicos nos ayudará a comprender los problemas actuales.

En una primera fase, la BE se planteaba como una rama de la ética que intentaba aplicar unos determinados principios generales éticos a un campo muy concreto de la acción humana: la actividad económica, o mucho más concretamente, los negocios. Desde unos principios que se daban más o menos por obvios, naturales o evidentes, se intentaba ir averiguando cuáles eran los derechos y deberes de los que estaban involucrados en esta actividad y cómo evaluar moralmente sus actuaciones. La transición se produjo cuando, a través de la consideración moral de la acción de los directivos, se dieron cuenta que éstos eran directivos ... de organizaciones.

La segunda fase ya puso el acento en la *responsabilidad corporativa* (Goodpaster, 1983). El núcleo de esta comprensión estriba en el reconocimiento que las organizaciones tienen obligaciones sociales que trascienden sus funciones económicas. Los cambios respecto a la perspectiva anterior son importantes. Señalaré tres. En primer lugar, el paso de centrar la reflexión moral en el papel del directivo o manager a centrarlo en la acción de la corporación. En segundo lugar, el paso de una perspectiva moral generalizadora a una mayor atención a problemas específicos y a las relaciones con los grupos que se ven afectados por la acción de la organización. Y, en tercer lugar, el hecho de dejar de hablar exclusivamente en términos morales (bien, justicia, derechos ...) e incorporar términos procedentes de las ciencias sociales (poder, legitimación, objetivos...). En mi opinión, la bisagra articuladora se podría haber

situado alrededor de una revisión del concepto de racionalidad, pero este ha sido un camino poco frecuentado.

La tercera fase es un desarrollo de la anterior, pero lo bastante específica como para que la distingamos. Se corresponde con una visión más directiva y proactiva de la responsabilidad social. Ya no se trata simplemente de responder a las demandas y a las presiones sociales, se trata de anticiparse, de atender al cambio social, a las nuevas demandas y preocupaciones de la sociedad sobre las empresas y organizaciones, y de reconstruir la misma legitimidad de la organización. Nos encontramos, por tanto, en un cambio de perspectiva o de focalización, más que en un cambio de temática. Se trata de *elaborar el significado de la acción corporativa y no sólo de sus objetivos*, aunque este cambio de perspectiva no es especulativo ni retórico, sino que se concreta en propuestas objetivadas de desarrollo organizativo.

Esta evolución desemboca en la perspectiva actual más centrada en la comprensión de la organización como proceso organizativo y en el énfasis en los procesos de toma de decisión. Esta apertura (Trevino, 1986; Epstein, 1987a, 1987b) hay que entenderla más bien como un cambio de paradigma o de aproximación, que reelabora y reestructura todas las aportaciones anteriores. Por tanto, se mantiene la atención hacia el significado moral de las preferencias, las opciones y las acciones de los individuos según su responsabilidad en el seno de la empresa; se mantiene la atención a las consecuencias de las políticas organizativas y a los resultados de la acción corporativa; se mantiene la orientación a detectar, evaluar, anticipar y responder a las expectativas internas y externas de toda clase que van apareciendo con relación a la empresa u organización. Lo que se incorpora es esta perspectiva que pone énfasis en la interrelación del complejo conjunto de elementos que configuran el proceso de constitución de la organización (6) y *la construcción de las propias finalidades* que esto implica, no como formulación ideológica, sino *como clave de comprensión de los procesos de toma de decisión*. Las posibilidades de este enfoque habrá que verlas en los próximos años.

Sin embargo, sea cual sea el proceso, hay una pregunta que debemos plantearnos: ¿cómo se enseña esto? (y la previa: ¿es necesario hacerlo?) (Bunke, 1988). Aquí la pregunta, en contra de lo que puede parecer, no tiene ninguna clase de resonancia platónica, sino unos orígenes mucho más inmediatos. El desarrollo y la sistematización de la BE han ido muy ligados, como ya he dicho, al desarrollo del trabajo de las escuelas de gestión, y al desarrollo de sus responsabilidades. *¿Qué clase de directivos para qué clase de organizaciones es necesario educar?* Cuanta más amplitud de miras tiene la respuesta a esta pregunta y menos exclusivamente operativa es, más se

---

(6) Y, por tanto, la comprensión de la organización como proceso dinámico de (re) institucionalización, y no simplemente como un "hecho" institucional.

evidencia la necesidad de educar también la capacidad de análisis y reflexión moral por parte de los mencionados directivos. Porque el enfoque que acabo de señalar desborda, en sus consecuencias educativas, la educación formal de las escuelas de gestión y pasa a ser un objetivo que, en su propio registro, las empresas y las organizaciones tendrán que plantearse cada vez más, en la medida que *la educación y el desarrollo moral tendrán que pasar a formar parte de su mismo desarrollo organizativo*.

## 2. Tres opciones que implican tres paradigmas

No es el momento de señalar la evolución que se ha seguido en el campo docente, pero resulta indispensable hacer un apunte sobre las opciones predominantes actualmente.

Una opción bastante acreditada afirma que no es necesario enseñar nada que se pueda incluir bajo el título de BE. Explicar las razones de este planteamiento exigiría repasar toda una serie de argumentaciones que se han ido dando desde los años 70 (Mahoney, 1990), cosa que no podemos hacer ahora. Desde la conocida sentencia de Friedman, según la cual la única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios, hasta el rechazo o el miedo al conflicto interno que comporta el incremento de puntos de referencia a la hora de establecer un modelo de gestión, pasando por la hegemonía del "paradigma economicista" de comprensión de la empresa y acabando por la esquizofrenia o la impermeabilidad entre el discurso económico y el discurso moral, hay toda una serie de razones que rechazan la misma posibilidad de una BE, todas ellas protegidas y animadas por lo que, traduciendo libremente a De George, podríamos llamar "el mito de la gestión amoral" (De George, 1986).

Sin embargo, normalmente, la aproximación dominante hasta ahora ha partido de una distinción del análisis de la BE en tres ámbitos: el sistémico (referido al sistema económico), el organizativo (referido a las organizaciones) y el individual (referido a los individuos en las organizaciones). Los programas docentes de esta segunda opción suelen reproducir y desarrollar con más o menos amplitud este esquema (Bowie, 1986; McHugh, 1988; Moussé 1989a, 1989b; Tsalikis & Fitzsche, 1989; Mahoney, 1990). Suele haber una brevísima píldora sobre las grandes doctrinas éticas, una consideración -también bastante breve- de las teorías sobre el capitalismo y sobre la justicia social, una sistematización del concepto de responsabilidad social de la empresa, y un desarrollo de las cuestiones que son susceptibles de generar conflictos morales en las diferentes dimensiones de la acción organizativa (p.e.: la protección de los derechos de los consumidores; las interacciones con el entorno; las relaciones con los trabajadores y sus derechos y deberes; la información y la publicidad; las decisiones financieras, etc.). En todas las áreas se pretende sobre todo que se produzca

una toma de conciencia de las implicaciones y las consecuencias de las decisiones, con atención a los valores y las preferencias morales que se ponen en juego.

Pero últimamente va adquiriendo importancia una tercera opción más ambiciosa, pero más difícil de articular (Dunfee & Robertson, 1988). Sin descartar la necesidad de una formación específica en BE, esta aproximación considera que "la existencia de un curso separado de Business Ethics, tanto si es opcional como si es obligatorio, provoca en numerosos estudiantes la connotación que la ética es exógena a las funciones básicas de la gestión" (7). Además, esta presentación "separada" hace que la ética sea percibida como algo irreal, y "libera" al resto de las disciplinas del currículum académico de la necesidad de plantearse las implicaciones y los supuestos éticos de la temática de la cual tratan. La tercera opción, pues, se presenta como una alternativa: integrar directamente la ética en todos los programas de formación de directivos. Se trata de detectar *todas* aquellas cuestiones éticamente relevantes y *tratarlas explícitamente en el momento en que se proponen, también, como cuestiones de gestión*. Se trata de hacer ver -y de practicar académicamente- que *la comprensión ética es una dimensión integrante de la misma gestión como tal*. Esta propuesta, que se va abriendo paso lentamente, comporta, no es necesario decirlo, numerosas dificultades. No dejan de ser importantes las organizativas (en este caso, las de estas organizaciones peculiares que son las escuelas de gestión). Pero las más complejas hacen referencia a la exigencia de interdisciplinariedad que esto comporta y al problema que supone la pluralidad de creencias y criterios éticos que suele haber en los claustros de profesores (8).

Subyacente a esta tercera opción hay dos preguntas que, desgraciadamente, no siempre se plantean: *¿cuál es el perfil de una persona moralmente educada en una sociedad pluralista?* (Johnson, 1981); *¿cuál es el proceso educativo -¡y el perfil del educador!- adecuado para este objetivo?*

Aquí, desde mi punto de vista, pluralismo no es sinónimo, meramente, de acumulación (Berger et al., 1979). Lo que, sobre todo, pone de manifiesto es la complejidad de la realidad, de la cual, a pesar de todo, es necesario hacerse cargo. Esta complejidad *ya es inherente* a la misma constitución de los individuos en cuanto sujetos (o actores) de situaciones profesionales (Tsakilis & Fritzsche, 1989). Vemos que en estos individuos confluyen, en primer lugar, las creencias, opciones, motivaciones y necesidades personales; en segundo lugar, las exigencias sociales, técnicas y deontológicas propias de su campo profesional; y, en tercer lugar, los objetivos, las políticas y la cultura de la organización a la cual pertenecen. Si añadimos que la

(7) Dunfee & Robertson, 1988, pág. 848.

(8) Y es necesario añadir que en el mundo académico no siempre existe la tradición o disponibilidad de reflexionar sistemáticamente sobre las implicaciones morales de la propia actividad docente.

realidad consiste en la interacción entre personas que pueden dar contenidos diversos a estas tres dimensiones de la constitución moral de los individuos, el problema parece insoluble o, por lo menos, inarmonizable.

Pero tal vez no se trate de resolver el problema, sino de ensayar su reformulación. Tal y como hemos visto en los planteamientos que he presentado sumariamente, la orientación de la BE se centraba de forma casi exclusiva en los contenidos, casi sin atención a lo que podríamos llamar elementos estructurales, de procedimiento o analíticos. En un trabajo de síntesis relativamente reciente (Bowie, 1986) aún podemos encontrar un resumen de los rasgos comunes a todos los cursos de BE que no incluyen ninguna consideración sobre los elementos estructurantes de la moralidad: las dimensiones cognitivas, el juicio, las virtudes y las actitudes, etc. Los contenidos se lo llevan casi todo. Y creo que los próximos pasos se jugarán en estos elementos estructurales, de procedimiento o analíticos (Donaldson, 1989).

Porque una educación moral centrada básicamente en los contenidos no puede ser adecuada a una sociedad en cambio (Coleman, 1987) y a unas organizaciones cada vez más complejas. Una educación moral centrada básicamente en la transmisión de contenidos presupone la existencia de un "orden" (social o moral, ahora da lo mismo) que hay que preservar y al cual es necesario adaptarse. Pero una sociedad pluralista ha hecho estallar, por la vía de los hechos, la posibilidad de este mismo orden (Lozano, 1989). Sobre todo si tenemos en cuenta que en este estudio nos estamos refiriendo a la constitución de organizaciones que comparten objetivos, no simplemente en la constitución de comunidades que comparten unas actitudes y unos estilos de vida (Abbà, 1989).

Se trata, pues, de no olvidar que toda propuesta de educación moral se propone desarrollar una cierta madurez personal y organizativa (Andrews, 1973). Y esto exige replantear la percepción que ha predominado hasta ahora de lo que es la organización, como también el paradigma ético adecuado al hecho organizativo.

### 3. La gestión como factor clave de comprensión del cambio cultural

Este planteamiento, quizás, no es fácil. Pero es imprescindible. No solamente porque gran parte de la vida de los hombres y mujeres de nuestro tiempo se desarrolla en el seno de empresas y organizaciones, sino sobre todo porque, en la sociedad contemporánea, la acción humana ya no se puede analizar, entender y orientar como una acción de individuos o meramente individual. Cada vez más las acciones *humanas* son acciones que *llevan a cabo las empresas y organizaciones* de todo tipo. Las formas de vida, los valores, el tipo de sociedad, etc. se ven configurados específicamente por *decisiones que se toman y se implementan organizativamente*. Más todavía: la complejidad de las relaciones sociales, el pluralismo cultural y -obviamente- muchas

decisiones cuestionadas socialmente sin que haya aparentemente “sujetos” o “responsables” individuales, pone en primer plano la necesidad de configurar *personas y organizaciones* con una fuerte capacidad de *autoconciencia y de autorregulación*.

Ya hace tiempo que se ha señalado que el marco de referencia desde el cual se ha comprendido la gestión va siendo cada vez más inadecuado (Cavanagh, 1976). En el contexto de una sociedad marcada por la complejidad y la interdependencia y que estructura su supervivencia alrededor de la creación de conocimiento (Masuda, 1980) y de las biotecnologías emergen nuevas coordenadas organizativas. Coordenadas como pueden ser, por ejemplo, el papel decisivo de las personas y su desarrollo en la vida de las organizaciones; la revisión de los procesos de toma de decisión en un contexto de cambio poco previsible; la redefinición de la legitimación de las organizaciones en las nuevas estructuras sociales; la necesidad de establecer nuevos instrumentos de medición del éxito organizativo y empresarial (Coda, 1991); la asunción del paradigma (y no tan sólo de la sensibilidad) ecológico; el reconocimiento del otro en un contexto de interdependencia... Todos estos elementos exigen una reconstrucción del mismo modelo de organización y, más en concreto, una redefinición de los modelos de gestión.

En este contexto, la gestión se puede plantear plenamente en términos de responsabilidad (Fourez, 1979) porque incluye continuamente opciones y decisiones que ponen en juego preferencias que tienen una fuerte carga cultural y axiológica. En el seno de un mundo en cambio, las políticas organizativas se establecen y se implementan no sólo basándose en la experiencia o en las técnicas sino, sobre todo, basándose en las concepciones subyacentes (a menudo preconscientes) sobre la realidad humana y social. Porque la gestión no sólo se ve configurada por las técnicas y la experiencia, sino también por las percepciones y las creencias sobre la realidad, sobre las relaciones humanas y sobre la misma condición humana (Taylor, 1987). Cada modelo de gestión presupone también una antropología y, en un mundo en transformación, es crucial para el desarrollo a medio plazo de las empresas y de las organizaciones que estas presuposiciones sean adecuadas. *Porque estas presuposiciones configuran la definición de los mismos problemas, y no solamente la de las soluciones.*

En las situaciones de transformación socio-cultural, los valores operan como “atractores” que articulan alternativas en una situación de inestabilidad (Taylor, 1987). Y esta capacidad de articulación axiológica se está convirtiendo en un momento interno de los procesos de gestión. Sobre todo si tenemos en cuenta que el “network” (o red de comunicaciones y de relaciones) está sustituyendo la fábrica como sujeto mental y como paradigma de comprensión de las empresas y las organizaciones. Hay en estos momentos una fuerte conciencia que los procesos culturales y evolutivos humanos no nacen básicamente ni de las herramientas ni de las

técnicas, sino de la interacción humana (en el seno de la cual estas herramientas y técnicas se conciben y se desarrollan). De ahí la relevancia de la ética como factor *intrínseco* a la gestión, dado que hoy *la interacción humana, en lo que concierne a la supervivencia económica y social, es una acción que se realiza organizativamente.*

Hoy por hoy la gestión incluye la capacidad de orientar cambios tecnológicos, de comportamiento, organizativos, de cultura corporativa y de sistemas de valores. Y de hacerlo con una implicación activamente participativa por parte de todos los afectados. Esto supone que la gestión implica la creación de proyectos adecuados a la situación cultural emergente y, a la vez, capaces de insertarse significativamente en su entorno socio-cultural. *Lo que, por tanto, significa que excluir los valores morales de los parámetros de la gestión no es otra cosa que absolutizar otros valores para simplificar la complejidad y escapar de ella.* Ahora bien, si los queremos incluir, la pregunta pasa a ser cómo construir una ética adecuada y viable en el seno de los procesos de gestión contemporáneos.

#### 4. Una revisión de las coordenadas de la ética

He titulado deliberadamente este estudio “una cuestión controvertida: ética y gestión” porque está escrito desde la convicción de que si tan a menudo tenemos la deprimente sensación, al tratar estas cuestiones, de estar dando vueltas a la noria, es porque no reconocemos que si nos limitamos a repetir los paradigmas heredados de la Modernidad (Cortina, 1986; 1990) no tendremos otro horizonte que limitarnos a dar tumbos sobre los problemas actuales. Y a decir que es muy necesario resolverlos, claro (Bell, 1977).

Para avanzar, pues, la primera condición es reconocer estas limitaciones y sus consecuencias. Y será necesario, sobre todo, reconocer una: *el hecho de que la Modernidad no ha elaborado, propiamente, instrumentos éticos para comprender la gestión, sino que más bien se ha dedicado a proyectar mecánicamente las perspectivas que parten de la afirmación de la consciencia moral o de los postulados de una teoría social a las prácticas organizativas* (Lozano, 1990).

Porque, en lo que atañe a las relaciones entre ética y gestión, la ética puede hacer -ciertamente- su aportación, pero no con la pretensión de ser el eje que lo articula todo ni con la pretensión de tener la última palabra, sino con la voluntad de aportar su palabra y su clave de aproximación al afrontar problemas y procesos que exigen una pluralidad de perspectivas. *Una ética adecuada a las situaciones de cambio que estamos viviendo no se puede limitar a moverse en el terreno de las declaraciones de principios, sino que debe ser capaz de interpenetrarse en los procesos y en las decisiones que hasta ahora tendíamos a considerar -quizás demasiado simplificada- como básicamente “técnicas” o “instrumentales”* (Hortal, 1979).

¿Qué tipo de ética, por tanto? Aquí sólo podemos indicar las coordenadas de un trabajo posterior. Y de entrada hay que decir que hoy la ética no puede perder las referencias básicas de la Modernidad, pero que las tiene que desarrollar y superar (Habermas, 1981; 1985).

Esto significa, como acabo de señalar, que no puede limitarse a ser un discurso sobre los valores más deseables o emancipadores, sino que también debe ser capaz de *comprender en su especificidad* las estructuras y las culturas organizativas, y los procesos de toma de decisiones. *La moral no se puede limitar a enunciar valores y pretender que hay que "aplicarlos", sino que debe asumir el dato que la realidad no es transparente como la clara pureza del discurso axiológico. Y debe asumir que la realidad de la gestión se vive como decisiones en las cuales hay distintos valores e intereses en conflicto, pero que esto no evita tener que tomar alguna decisión. Teniendo en cuenta que esta decisión nunca se da entre una opción "real" y un valor "ideal", sino entre opciones que ponen en juego y realizan de manera distinta los valores que se tienen o no como referencia.*

Por lo tanto, *una ética orientada a la acción debe poder materializar su aportación a lo largo de todo el proceso de toma de decisiones y debe poder informar a las culturas organizativas, sin limitarse a ser una referencia a tener en cuenta retóricamente al principio o al final.* Tiene que aportar coordenadas que permitan clarificar y comprender situaciones y problemas y, por tanto, que ayuden a facilitar a los distintos implicados el que puedan clarificar su responsabilidad real, en lugar de pretender que la función de la moral consiste en exigir, desde fuera de la gestión, la maximización de unos valores que el discurso moral, encerrado en sí mismo, considera narcisistamente como "superiores".

Esto no quiere ser la justificación de un tipo de pragmatismo de corto alcance, sino todo lo contrario. Pretende que la gestión incorpore como una de sus capacidades intrínsecas un tipo de clarificación de carácter ético que no se limite a establecer aquellas prácticas rechazables, como si, a la hora de gestionar, la función de la ética fuera la de fundamentar los mínimos que no se pueden traspasar... y la de legitimar las sanciones correspondientes. Se trata más bien de una clarificación que permita potenciar en la gestión su *capacidad de establecer finalidades y objetivos que sean simultáneamente valiosos* (es decir: capaces de orientar y de motivar), *significativos* (es decir: capaces de propiciar un compromiso personal vinculante) y *viabiles* (es decir: que incorporen la lógica y la exigencia de la implementación). *Finalidades y objetivos para las empresas y las organizaciones, y para el entorno social con el cual interactúan. Finalidades y objetivos que tengan una función movilizadora, crítica y reguladora. Y, por tanto, que puedan ser punto de referencia en la gestión ordinaria (porque nacen referidos a ella) y, a la vez, fuente de orientación y de inspiración. Se trata de superar tanto el imperialismo moral que se oculta tras la pretensión que los*

*discursos axiológicos deben decir la última palabra, como la prepotencia que se esconde detrás de la pretensión que los "técnicos" y "profesionales" tienen una palabra autosuficiente.*

Evidentemente, ello exige afrontar muchas cuestiones que sólo se pueden encarar en términos de conciencia y exige avanzar en la clarificación de los valores sociales y de la ética cívica. Pero exige también una atención a las características profesionales y organizativas de la gestión, y una capacidad de formular la ética que es realmente y concretamente posible según el tipo de profesión que se ejerce (Danley, 1988). Porque en todas las situaciones se puede pretender una mayor atención consciente a la creación de finalidades, a las actitudes y orientaciones que aparecen a lo largo de los procesos de gestión y de toma de decisión, y a los valores que se tienen como referencia. Siempre que estos valores se hayan visualizado también bajo la forma de criterios y principios de actuación expresados como tales.

Al fin y al cabo, la ética de la gestión tiene que avanzar a partir de una tensión muy análoga a la que se da hoy en el campo de la teoría política (Requejo, 1990). Vivimos, en este campo, todavía una tensión que contrapone una aproximación más orientada al análisis de la fundamentación normativa del poder político, y una aproximación más orientada al análisis descriptivo de cómo funcionan realmente los procesos políticos (que a veces parece que convierta la descripción en prescripción). El reto, hoy, en teoría política me parece que es llevar a cabo una integración efectiva de estas dos aproximaciones que no se limite a ser una suma.

En el campo de la ética, la tensión entre el acento analítico (en todas sus versiones) y el acento normativo es también todavía muy fuerte, como se ve, por ejemplo, cuando se trata de ética aplicada o de las cuestiones morales que arrancan -asumiéndolo- del actual contexto pluralista y relativista. Quizás más que de dos acentos se trata de dos momentos de la reflexión ética que tienen que interpenetrarse. En todo caso, el día a día de la gestión nos muestra que, en este punto, una ética que sólo proporcione instrumentos analíticos es indispensable, pero también insuficiente. Incluso considero que es insuficiente un discurso ético que integre el pluralismo moral, si se limita sólo a afirmarlo (y a defenderlo) y a establecerlo como marco de referencia (Valadier, 1990). *Nos hace falta también un discurso que nos permita establecer y confrontar finalidades, y situarlas en el mundo de la gestión, pero que lo haga porque de entrada ya ha asumido este mundo.*

Si la comparación es válida, sería necesario un ensayo referido a la gestión similar al realizado por H. Jonas en su intento de establecer lo que él denomina el "principio-responsabilidad" como eje articulador de una ética adecuada a una era tecnológica (Jonas, 1977). No se trata ahora de discutir sus aportaciones, sino de compartir el reconocimiento de que difícilmente podremos encontrar en una moral tradicional las referencias de "Bien" y "Mal" que nos permitan orientar las modalidades actuales de

poder que tenemos los humanos en nuestras manos y en las de nuestras organizaciones. Pero sobre todo debemos subrayar el intento de partir de la realidad del cambio tecnológico para ensayar la *construcción* de criterios que no dependan únicamente de la misma técnica (pero que no la ignoren) y que permitan la construcción de un sistema de valores que no sea arbitrario ni aleatorio.

Si hoy existe el reconocimiento, más o menos compartido, que nuestras sociedades no disponen de los sistemas de valores ni de las instituciones adecuadas al cambio tecnológico y social al que se ven abocadas (Ellul, 1983), huelga decir que las aportaciones y las experiencias de todos los sectores sociales y de todas las organizaciones son necesarias para esta configuración. *En este contexto, la clarificación de la gestión de las empresas y organizaciones en clave ética se convierte no sólo en un reto interno a ellas mismas, sino en una necesidad social y, por tanto, en un reto que hay que situar explícitamente en el seno de la sociedad y de los actores de las relaciones sociales.*

Es en este contexto más amplio donde se hace necesario comprender que "la orientación a aprender" no es solamente una cuestión individual. *Es también una cuestión organizativa.* Es necesario que las organizaciones sean también organizaciones que aprenden, y que aprendan a través de sus mismos procesos de funcionamiento. *Pues bien, hasta cierto punto podríamos decir que la aportación de la ética se sitúa en el marco de esta orientación a aprender. Aprender a ser la organización y el tipo de profesionales que queremos ser, aun sabiendo que también forma parte de este aprendizaje el mismo hecho de establecer y contextualizar lo que se quiere ser.*

Por ello, podríamos concluir, por más que pueda resultar un poco provocativo para ciertos oídos (y más si lo referimos a la gestión), que la aportación de la ética se inscribe en este proceso de aprendizaje personal, profesional y organizativo que remite al compromiso responsable con relación a lo que se quiere ser. *Un proceso que comporta aprender a crear referencias que permitan vivir en el cambio y del cambio.*

Aun sabiendo, como dijo hace más de diez años el Club de Roma (Botkin et al., 1979), que hoy en día el reto no es solamente aprender del pasado. El reto es, sobre todo, aprender del futuro.

### Bibliografía

- ABBA, G. (1987): "Virtù e dovere: valutazione di un recente dibattito". *Salesianum*, vol. 49, pág. 421-484.
- ABBA, G. (1989): *Felicità vita buona e virtù. Saggio de filosofia morale*. Roma, LAS.
- ANDREWS, K. R. (1973): "Can the Best Corporations Be Made Moral?". *Harvard Business Review*, maig-juny, pág. 57-64.
- BELL, D. (1977): *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid, Alianza.
- BERGER, P.L.; BERGER, B.; KELLNER, H. (1979): *Un mundo sin hogar. Modernización y conciencia*. Santander, Sal Terrae.
- BOATRIGHT, J. R. (1988): "Ethics and the Role of the Manager". *Journal of Business Ethics*, vol. 7:4, pág. 303-312.
- BOTKIN, J.W.; ELMANDJIRA, M.; MALITZA, M. (1979): *Aprender, horizonte sin límites*. Madrid: Santillana.
- BOWIE, N.E. (1986): "Business Ethics" en DeMARCO, J.P. & FOX, R.M.: *New directions in ethics. The challenge of applied ethics*. London, Routledge & Kegan Paul, pág. 158-172.
- BUNKE, H.C. (1988): "Should We Teach Business Ethics?". *Business Horizons*, vol. 31:4, pág. 2-8.
- CAVANAGH, G.F. (1984): "Corporate Values for the Future" en HOFFMAN, W.M. & MOORE, J.M.: *Business Ethics*, New York, McGraw-Hill.
- CODA, V. (1991): "Entrepreneurial Values and the Success of the Firm". *Finanza, Marketing e Produzione*, special issue, pág. 9-42.
- COLEMAN, J.A. (1987): "Valores y virtudes en las sociedades avanzadas modernas". *Concilium*, núm. 211, pág. 365-380.
- CORTINA, A. (1986): *Ética mínima*. Madrid, Tecnos.
- CORTINA, A. (1990): *Ética sin moral*. Madrid: Tecnos.
- DANLEY, J. R. (1988): "'Ought' Implies 'Can', or, The Moral Relevance of a Theory of the Firm". *Journal of Business Ethics*, vol. 7:1-2, pág. 23-28.
- De GEORGE, R. T. (1982): "Can Corporations Have Moral Responsibility?". *University of Dayton Review*, núm. 5, pág. 3-15.
- De GEORGE, P. (1986): *Business Ethics*. New York, McMillan Pub. co.
- De GEORGE, R.T. (1987): "The Status of Business Ethics: Past and Future". *Journal of Business Ethics*, vol. 6, pág. 201-211.
- DONALDSON, J. (1989): *Key issues in Business Ethics*, London: Academic Press.
- DUNFEE, T.W. & ROBERTSON, D.C. (1988): "Integrating Ethics into the

- Business School Curriculum". *Journal of Business Ethics*, vol. 7:11, pág. 847-859.
- ELLUL, J. (1983): "Recherche pour une Ethique dans une société technicienne" en AAVV: *Etique et Technique*. Bruxelles, Edit. de l'Université de Bruxelles, pág. 7-20.
- EPSTEIN, E.M. (1987a): "The Corporate Social Policy Process and the process of corporate governance". *American Business Law Journal*, vol. 25:3, pág. 361-383.
- EPSTEIN, E.M. (1987b): "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness". *California Management Review*, vol. 29:3, pág. 99-114.
- FOUREZ, G. (1979): *Choix éthique et conditionnement social. Introduction à une philosophie rurale*, Paris, Le Centurion, 256 págs.
- GOODPASTER, K.E. (1983): "The Concept of Corporate Responsibility". *Journal of Business Ethics*, vol. 2, pág. 1-22.
- GOODPASTER, K.E.; MATTHEWS, J.B. (1981): "¿Pueden tener conciencia moral las empresas?". *Harvard-Deusto Business Review*, 1982 (4), pág. 5-18.
- HABERMAS, J. (1981): *Teoría de la acción comunicativa (vol. I y II)*. Madrid, Taurus, 1987.
- HABERMAS, J. (1985): *El discurso filosófico de la Modernidad*. Madrid, Taurus, 1987.
- HORTAL, A. (1979): "El sujeto ético en la era tecnológica" en DOU, A. (ed.): *Aspectos éticos del desarrollo tecnológico*. Bilbao, Mensajero, pág. 185-212.
- JOHNSON, C.D. (1981): "La persona moralmente educada en una sociedad pluralista" en JORDAN, J.A. & SANTOLARIA, F.F. (eds.): *La educación moral hoy. Cuestiones y perspectivas*. Barcelona, P.P.U., 1987, pág. 291-320.
- JONAS, H. (1977): "The Concept of Responsibility: An Inquiry into the Foundations of an Ethics for Our Age" en ENGELHARD, H.T. & CALLAHAN, D.: *Knowledge, Value and Belief*. New York, The Hastings Center, pág. 169-198.
- LOZANO, J.M. (1989): "De la condició urbana com a condició postmoderna". *Revista de Catalunya*, núm. 30, pág. 17-32.
- LOZANO, J.M. (1990): "Els límits de la Modernitat per a una comprensió ètica de la gestió pública". *Papers ESADE*, núm. 49.
- MACINTYRE, A. (1979): "Corporate Modernity and Moral Judgement: Are They Mutually Exclusive?" en GOODPASTER, K.E. & SAYRE, K.M.: *Ethics & Problems of the 21st. Century*. London, University of Notre Dame Press.
- MacINTYRE, A. (1984): *Tras la virtud*. Barcelona, Crítica, 1987.
- MAHONEY, J. (1990): *Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA. A Comparative Study*. London: The Athlone Press.
- MARZAL, A. (1983): *Análisis político de la empresa. Razón dominante y modelos de empresa*. Barcelona: Ariel.

- MASUDA, Y. (1980): *La sociedad informatizada como sociedad post-industrial*. Madrid, Tecnos, 1984.
- McHUGH, F.P. (1988): *Keyguide to Information Sources in Business Ethics*. New York, Nichols Publishing.
- MELE, D. (1991): "Ética y empresa". *Información Comercial Española*, núm. 691, pág. 122-134.
- MOUSSÉ, J.(1989a): *Fondements d'une éthique professionnelle*. Paris, Les éditions d'organisation.
- MOUSSÉ, J. (1989b): *Pratiques d'une éthique professionnelle*. Paris, Les éditions d'organisation.
- PRUZAN, P.; THYSSEN, O. (1990): "Conflict and Consensus: Ethics as a Shared Value Horizon for Strategic Planning". *Human Systems Management*, vol. 9, pág. 135-151.
- REQUEJO, F. (1990): *Las democracias. Democracia antigua, democracia liberal y Estado del Bienestar*. Barcelona, Ariel.
- TAYLOR, L.P. (1987): "Management: Agent of Human Cultural Evolution". *Futures*, oct, vol. 19:5, pág. 513-527.
- TREVINO, L.K. (1986): "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model". *Academy of Management Review*, vol. 11:3, pág. 601-617.
- TSALIKIS, J. & FRITZSCHE, D.J. (1989): "Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics". *Journal of Business Ethics*, vol. 8:9, pág. 695-743.
- VALADIER, P. (1990): "La moral en una sociedad pluralista". *Selecciones de Teología*, vol. 29:113, pág. 29-36.