Segona part

Capítol 3

La Business Ethics: un procés constituent

3.0 Introducció: una progressiva presa de consciència

Les dificultats per sistematitzar metòdicament una comprensió de la BE provenen, si més no, d'un fet: la disciplina -per dir-ho en termes acadèmics- és encara recent; es troba encara en una fase en la qual l'increment -indubtable!- de la producció en relació amb aquesta qüestió no es pot dir que hagi donat com a resultat ni un consens general sobre el seu abast ni una formulació compartida sobre els seus pressupòsits. Malgrat que els acords es poden constatar en molts sentits i les experiències revelen progressivament coincidències fonamentals, el panorama creiem que encara respon a una situació en la qual la diversitat d'iniciatives, de propostes i d'aproximacions no ha quallat en un marc de referència compartit, entre d'altres raons perquè tampoc no seria fàcil establir la instància que el podria donar per bo. En canvi, el que no es pot negar és el creixement, com més va més inabastable, de la producció que es remet d'una manera o altra a aquesta referència: Business Ethics.

Com que el que pretenem és comprendre, i no tan sols descriure, la BE, qualsevol intent de pretendre ser exhaustiu està condemnat d'antuvi al fracàs, atès que és imprescindible una aproximació orientada més a construir una certa percepció de conjunt a partir de la diversitat de fragments (ben diversos en quantitat i en qualitat, això sí) que no pas a confrontar i contrastar críticament aproximacions globals ja constituïdes. Creiem que la BE culminarà durant aquesta dècada la seva presa de consciència com a tal i la configuració de la seva identitat, i la nostra aportació vol inscriure's en aquesta direcció. Tal i com s'ha dit (Vidal, 1990), encara estem a la recerca d'un paradigma raonable

per a l'ètica de l'empresa[1], però cal afegir que és una recerca que ja disposa de prou elements adquirits (tant en el que pertoca a l'estudi d'àmbits concrets, com en el que pertoca a construccions teòriques) per possibilitar propostes orientades a avançar vers una consistència global més gran.

En aquest capítol pretenem fer una aproximació reflexiva a aquest procés de progressiva presa de consciència de la BE com a tal. Presa de consciència que, per dir-ho gràficament, ha anat de baix a dalt i s'ha desenvolupat fonamentalment als USA, si bé en els darrers anys s'ha començat a desenvolupar també a Europa. Creiem que, en línies generals, es pot dir que el salt endavant en la dinamització de la BE s'ha vist impulsat per dos ampliacions fonamentals: l'una, interna i l'altra, externa.

L'ampliació interna ha consistit en el fet que, progressivament, la BE ha deixat de ser una qüestió merament acadèmica o una qüestió merament empresarial, i de mica en mica ha esdevingut una preocupació que s'ha considerat incompleta si només s'aborda des de dins del món universitari o des de dins del món empresarial, per bé que cada aproximació encara prioritza temàtiques i metodologies pròpies. En aquest sentit, l'enriquiment ha estat paral·lel a l'aparició d'una tendència que fa de la BE, cada cop més, un objecte de reflexió compartit des del món universitari i des del món empresarial. L'ampliació externa és de caire geogràfic: la BE ha deixat de ser en els darrers anys una preocupació fonamentalment usamericana per passar a ser-ho també europea, amb el que això comporta de tenir com a referència una realitat social i econòmica més ampla i més complexa (Gruson, 1989). Si bé, com s'ha dit (Vogel, 1992), la primacia continua sent americana, les aproximacions europees cada cop més busquen anar més enllà del simple mimetisme o reproducció de les

---

[1] Val a dir que aquest problema és indissociable d'un altre, amb el qual de vegades es confon: el de la comprensió de les empreses i organitzacions com a tals.

aportacions usamericanes[2], per bé que no podem negar que el gruix de la producció escrita, fins fa ben poc, era predominantment usamericà.

Si haguéssim de simplificar la nostra opinió, creiem que, ultra en les diverses tradicions sòcio-econòmiques, la clau es troba en una diferència crucial de tarannà a l'hora d'abordar aquests problemes: mentre que la tradició usamericana tendeix a donar per bo el sistema econòmic (i sol cercar la pregunta pels valors ètics en relació amb el funcionament de les empreses i organitzacions), la tradició europea sol tendir més aviat a preguntar-se críticament pels valors ètics del sistema econòmic (sovint amb l'implícit que, un cop aclarit aquest punt, només resta un problema pràctic de segon ordre, que n'és l'aplicació)[3]. De tota manera, en la mesura que es va superant aquesta dicotomia, i en la mesura, també, que es va aprofundint tant en la interdisciplinaritat com en la internacionalització de la BE, creiem que aquesta pot esdevenir, juntament amb l'ètica biomèdica, el punt de referència més important per al desenvolupament de les ètiques aplicades, com també una nova font de qüestions enriquidores adreçades a les teories ètiques.

Però abans de mirar endavant, cal mirar un moment enrere. Per això volem destinar aquest capítol a rellegir el procés constituent de la BE. I ho farem atenent tant a l'evolució històrica com a alguns elements que han contribuït a configurar-la fins avui. Comptat i debatut, el que volem posar de manifest, utilitzant aquí la terminologia de Kohlberg, és que la BE s'ha orientat predominantment fins ara a constituir, a donar suport o a legitimar el que podríem anomenar una moral convencional adequada al funcionament de les empreses i organitzacions. Creiem que això és degut tant a raons de context social com a raons de

---

[2] Això és palès, per exemple, si hom fa l'exercici elemental de llegir l'un darrere l'altre els butlletins de l'EBEN (European Business Ethics Network) des del començament.

[3] Vegeu en aquesta línia, si bé sense arribar a sostenir el que proposem nosaltres, Marzal, 1987.

tradició filosòfica. Socialment, la pregunta per la BE sorgeix molt sovint davant de la constatació de pràctiques empresarials de caràcter pre-convencional, d'una banda; filosòficament, la pregunta per la BE sorgeix molt sovint davant de les crisis de legitimació d'un sistema sòcio-econòmic que no es qüestiona ni es vol qüestionar, d'una altra. Per això creiem que, en darrer terme, l'interrogant més radical que es pot adreçar a la BE és el d'aclarir si és una ètica capaç d'incorporar un moment intern postconvencional o no, sense que això comporti negar-li tot el que pot aportar per a una superació de pràctiques i orientacions organitzatives en les quals predomina una perspectiva pre-convencional. Aquesta comprensió del procés constituent de la BE com un procés que va -o pot anar- des de la reacció davant d'una realitat pròpia d'una moral pre-convencional fins a la construcció d'una perspectiva capaç d'incorporar un moment postconvencional, creiem que és cabdal per al desenvolupament de la nostra visió de les perspectives i les possibilitats de la BE, i és el que volem posar de manifest al llarg d'aquesta segona part.

3.1 La BE: una primera aproximació històrica

Hi ha un punt en què hi sol haver acord quan es tracta d'esbrinar què hi ha en l'origen de la preocupació per la BE, sigui quina sigui l'època de referència: l'origen rau en "la demanda social i la pressió interna"[4] davant d'actuacions de les empreses que es consideren immorals i àdhuc escandaloses[5]. Creiem que això ha pesat fortament sobre la BE, perquè, tal i com veurem més endavant, sovint s'ha orientat, de fet, més a evitar que es repeteixin aquests fets que no pas a promoure directament una comprensió alternativa de la vida organitzativa.

De fet, només en un sentit molt ample (que creiem que convindria anar abandonant) es pot parlar de BE abans de la primera meitat d'aquest segle. Certament, hom ha situat la preocupació per qüestions que després s'han desenvolupat en el si de la BE molt abans en el temps (Luthans et al., 1987; McHugh, 1988). Però creiem que, tal i com proposarem més endavant, fins fa ben poc cal parlar més en termes d'ètica i economia o d'ètiques econòmiques que no pas de BE. Altrament, quan hom adopta aquesta perspectiva més genèrica (que confon la BE amb l'ètica econòmica), pot acabar trobant BE en tots aquells autors o tradicions que, al llarg de la història, han parlat des d'una preocupació ètica tant de l'economia i dels sistemes econòmics, com de l'actuació dels individus en els intercanvis econòmics. Des d'aquesta perspectiva, per exemple, tot el debat al voltant del procés d'industrialització pot acabar esdevenint una manifestació de la BE. Certament, hi ha d'haver alguna articulació entre la BE i l'ètica econòmica (o, dit altrament,

---

[4] Fernández, 1992, pàg. 29.

[5] Vegeu, per exemple, Brooks, 1989; Luthans et al., 1987; Mahoney, 1990; Melé, 1991; Padioleau, 1989; Vogel, 1992. Tots ells han ordenat històricament l'evolució de la BE, si bé prenen com a referència moments diferents d'aquesta evolució: doncs bé, és una constant que, en cada moment, un dels detonants fonamentals és la reacció davant d'actuacions empresarials que es consideren inadmissibles.

sempre hi ha alguna ètica econòmica sostenint la BE)[6]; però convé preguntar-se si hi ha algun element més específic que ens permet acotar raonablement quan parlem de la BE.

En el que pertoca a aquesta qüestió, creiem que, encara que no sempre se sol explicitar suficientment aquesta connexió, l'aparició de la BE és una conseqüència de l'aparició del que anomenarem -per continuar usant l'expressió de Chandler (1977)- la mà visible de la direcció[7]. Si deixem de banda, doncs, aquelles afirmacions sobre la BE que es confonen amb alguna ètica econòmica, veurem que, de fet, els intents de comprendre històricament[8] (i específicament) la BE, situen els seus orígens en un moment en el qual s'ha produït ja el procés descrit per Chandler: aparició d'empreses multiunitàries diferenciades de la petita empresa tradicional; organització formal -i jeràrquica- d'aquestes noves empreses; conversió de la trajectòria dels seus directius en una carrera definida en termes professionals; separació de la direcció i de la propietat[9]. Això ja és prou rellevant en la primera meitat del nostre segle; per això ja es pot situar des d'aleshores una reflexió ètica creixent referida a les actuacions de les grans empreses i a la seva gestió. Però amb una triple peculiaritat: en primer lloc, que aquesta reflexió

---

[6] Una de les nostres intencions a la primera part era palesar això mateix des de l'altra cara del problema. Quan hem parlat d'Smith o Weber, per posar ara dos exemples, hem fet notar que els seus paradigmes tenien repercussions en la BE. Però també hem notat que, quan hom volia simplement aplicar-los a la BE, solia caure en alguna versió del paradigma separatista, en la manca d'atenció a la mediació organitzativa o en totes dues coses alhora.

[7] Donaldson (1982) és dels pocs que comença la seva reflexió amb una perspectiva històrica que palesa l'emergència de la corporació moderna. També assenyala com a decisiva l'aparició de les grans organitzacions de caire burocràtic i la separació entre propietat i gestió a l'hora de comprendre'n l'especificitat.

[8] Vegeu, especialment: De George, 1987; Epstein, 1987; Kerhuel, 1990; Mahoney, 1990; McHugh, 1988; Padioleau, 1989.

[9] No hem recollit totes les conclusions de Chandler, sinó només les que afectaven el nostre enfocament. Hom les pot trobar a Chandler, 1977, pàg. 21-30.

se solia formular més aviat en termes de desencís o de crítica davant dels resultats socials provocats per la generalització de l'economia de mercat, en contrast amb els ideals de la tradició liberal (McHugh, 1988); en segon lloc, que seguia predominant un enfocament que tractava la qüestió en termes de relacions interindividuals (Mahoney, 1990), per bé que això es va convertint progressivament en un enfocament que es planteja en què consisteix la gestió en quant professió (Epstein, 1987; McHugh, 1988); en tercer lloc, que els plantejaments es feien predominantment en el marc de tradicions religioses que, pròpiament, no tractaven de la BE com a tal, sinó que pretenien "aplicar" determinats plantejaments morals al món de l'empresa i dels negocis, (de manera semblant al que volien fer en d'altres camps, però sense atendre a les peculiaritats de cap d'aquells (De George, 1987)[10].

Durant els anys 60, tal com ens ho recorden el tòpic i la història, es produeix una creixent mobilització contra allò que identifica la vida usamericana[11]: símbols elementals d'això són la contracultura i les mobilitzacions contra la guerra del

---

[10] De tota manera, és bo notar (Mahoney, 1990) que les tradicions religioses varen contribuir decisivament al desenvolupament d'una ètica social, que va tenir repercussions en clau de BE. Caldria reconèixer aquí, per exemple, la importància de la doctrina social pontifícia, si bé sol tractar aquestes qüestions més aviat sota l'esquema deductiu des de principis generals que hem apuntat anteriorment. Sobre això, creiem que un bon exemple del que diem és l'impressionant Bibligraphie der Sozialethik (11 volums editats per Herder que abracen la bibliografia en alemany, anglès, francès i castellà des de 1956 fins a 1979), on no es pot trobar cap apartat dedicat a res de semblant a la BE, atès que hom va descendent del més general al més concret; i, curiosament, ja se cita una A bibliography of business ethics, 1971-1975, que, simptomàticament, es cataloga com a manual d'ètica econòmica. També caldria reconèixer les aportacions a la problemàtica de la BE fetes des de les tradicions del moviment sindical i del moviment socialista, per bé que no se solen prendre en consideració, creiem que a causa del fort component crític i de rebuig que tenen envers els business, com apuntarem en l'apartat següent.

[11] Hem assajat una comprensió d'aquests processos en el que pertoca al desenvolupament del moviment juvenil a Lozano, 1991.

Vietnam. Però també és un període en el qual es qüestionen les activitats de les empreses amb relació a les conseqüències socials de les seves actuacions. En primer lloc, les que fan referència a les conseqüències ecològiques del desenvolupament industrial; en segon lloc, les que fan referència a la potenciació del consumisme com a estil de vida[12]. La preocupació per les conseqüències socials de les actuacions empresarials va portar progressivament a plantejar el que es va anomenar la responsabilitat social de l'empresa[13]. Aquesta perspectiva sobre l'empresa comportava que, a l'hora d'analitzar-la, calia tenir en compte altres perspectives (i interessos) que no fossin només les dels propietaris i directius. El més important d'aquesta perspectiva[14] és que hom passa de la persona a l'organització en el tractament dels problemes, tant en el que pertoca a la preocupació com en el que pertoca a l'enfocament.

Aquest canvi es fa des del supòsit que "hi ha una mena de contracte social implícit entre la societat i l'empresa: l'empresa té obligacions envers la societat, que l'ha de controlar. Conseqüentment, l'empresa ha d'elaborar la seva política sabent que haurà de donar comptes davant de la societat"[15]. I, per tant, sabent que, d'una banda, s'ha de plantejar les seves obligacions envers diversos grups socials i que, d'altra banda, s'ha d'anticipar a demandes socials que no es poden considerar en termes reductivament econòmics (Padioleau, 1989). "Els seixanta foren un període boom per a escriptors sobre BE"[16], i això significa que el món acadèmic es comença a preocupar per la formació en aquesta qüestió, però encara,

---

[12] Recordem l'emblemàtic text de Marcuse (1964) sobre l'home unidimensional.

[13] Aquí només esmentem el fet, atès que en un proper capítol dedicarem tot un apartat a fer-nos ressò d'aquest debat.

[14] Vegeu, en aquest sentit, De George, 1987; Epstein, 1987; Kerhuel, 1990; McHugh, 1988; Mahoney, 1990; Padioleau, 1989.

[15] Kerhuel, 1990, pàg. 17.

[16] MacHugh, 1988, pàg. 11.

fonamentalment, en el marc d'institucions i associacions vinculades a esglésies cristianes[17].

De tota manera, "el desenvolupament de l'especialitat de la BE va començar als setanta. Teòlegs i pensadors religiosos havien desenvolupat l'àrea de l'ètica en els negocis i van continuar desenvolupant-la. Professors de management varen continuar escrivint i ensenyant sobre la responsabilitat social de l'empresa. El nou ingredient que s'hi va afegir va ser l'entrada en la temàtica -per diverses raons- d'un significatiu nombre de filòsofs"[18]. Tres fites d'aquest tombant: d'una banda, el famós article de Friedman[19] (1970), que concentra polèmicament en el títol la seva tesi (la responsabilitat social de l'empresa és augmentar els seus beneficis); d'altra banda, la publicació de la Teoria de la justícia (Rawls, 1971), que, entre moltes altres coses, va significar la legitimació de la preocupació de la filosofia per les qüestions econòmiques[20]; finalment, el

---

[17] Val a dir, també, que en paral·lel a les crítiques contra el consumisme es va desenvolupar una reflexió en clau més específica de màrqueting. L'orientació a satisfer les necessitats dels consumidors no tan sols va propiciar l'aparició d'assaigs sociològics i filosòfics, sinó també una reflexió interna des de la perspectiva del màrqueting que es preguntava per la seva responsabilitat social sense renunciar a la seva especificitat empresarial. A Bell & Emory (1971) podem trobar una síntesi del debat del moment i a Abratt & Sacks (1988), un balanç històric d'aquestes discussions. Val a dir, com a síntesi, que en la mesura que el debat sobre la societat de consum deixa d'estar en la primera línia del debat ideològic, les qüestions socials que es plantegen en relació amb el màrqueting perden autonomia i esdevenen un apartat -normalment molt rellevant, això sí- de la BE. Avui, llibres com el de Laczniack & Murphy (1993) són, en el context de la BE, més aviat textos especialitzats que no pas fonamentals: cap manual de la BE no es plantejarà ara en termes de màrqueting.

[18] De George, 1987, pàg. 202.

[19] Segons l'estudi de Fleming (1987), és l'autor més citat en els treballs que tracten de la BE, i, en concret, aquest article és el tercer més citat.

[20] Segons la nostra opinió, en el que pertoca a la nostra temàtica Rawls és més important perquè contribueix a l'obertura de l'ètica a les qüestions econòmiques que no pas per la seva aportació a la BE: les empreses i organitzacions no han estat per

començament del desenvolupament de l'ètica biomèdica (De George, 1987; Gracia, 1992).

L'entrada dels filòsofs, de fet, va lligada a la preocupació per escatir quin és l'status moral de les corporacions[21]. Òbviament, això no comporta abandonar la preocupació per les qüestions individuals, però és decisiva en tant que representa l'emergència d'una reflexió ètica específica sobre l'organització com a tal (encara que, al capdavall, la conclusió fos que no era possible assolir una definició universalment aplicable en el que pertoca a la responsabilitat social de l'empresa o a la seva concepció com a subjecte moral) (Mahoney, 1990). De tota manera, encara cal subratllar que molt sovint aquestes reflexions que parlen en termes corporatius tenen encara com a referència la concepció de l'empresa que s'assoleix des de la perspectiva de la direcció (Epstein, 1987), amb la qual cosa no ens ha de sorprendre que hom es comenci a preguntar també fins a quin punt, en definitiva, la BE no és altra cosa que la legitimació (o la coartada) d'un sistema econòmic i de determinades pràctiques que s'esdevenen en el seu si (Kerhuel, 1990).

Perquè, socialment parlant, el problema ja no era tan sols que en paral·lel al cas Watergate es descobrissin diverses pràctiques de suborn en grans companyies transnacionals[22]: és que s'havia constatat que més de dues terceres parts de les 500 empreses

---

a ell un objecte prioritari de preocupació. Estem d'acord amb Conill (1993a) que, amb Rawls, Kant deixa d'estar relegat a l'esfera econòmica: però també creiem que això serveix per palesar la seva poca influència directa en el desenvolupament de la BE, ja que, com veurem, l'assumpció que aquesta fa de Kant té poc a veure amb Rawls.

[21] En un proper capítol analitzarem aquest debat amb detall. Però convé notar ja ara que també en això es palesen els canvis que s'estan produint: "en el que jo puc conèixer, cap teòleg s'ha afegit al debat sobre l'status moral de la corporació" (De George, 1989, pàg. 338).

[22] Sense que se solgui esmentar, per cert, com una qüestió digna d'estudi per a la BE les intervencions més directament polítiques d'algunes d'aquestes companyies en països del Tercer Món.

usamericanes més grans havien dut a terme com a mínim alguna actuació il·legal (Gellerman, 1986). No ha d'estranyar, doncs, que hom es pregunti al final per la necessitat d'un nou tipus de directius (Fasching, 1981), (si bé, amb uan visió més ampla, ja el 1971 el Committee for Economic Development havia "invitat el món dels negocis a ampliar el seu horitzó social tot pensant-se a si mateix com una institució sòcio-econòmica"[23]). I tampoc no ha d'estranyar que "el 1977 el National Endowment for the Humanities promogués un Committee for Education in Business Ethics, que tenia com a objectiu establir les línies bàsiques per a l'ensenyament de la matèria"[24].

En tots els sentits, doncs, cap al final dels setanta s'havien desenvolupat noves perspectives i preocupacions[25]. Per això hom ha pogut afirmar que la primera meitat dels vuitanta va ser l'inici de la consolidació de la BE, i que no va ser fins cap al 1985 que es va definir i consolidar com a especialitat (De George, 1987). En definitiva, durant els vuitanta es produeix una veritable explosió d'iniciatives que posen de relleu l'existència consolidada d'una ampla dedicació a un objecte d'estudi que es qualifica explícitament com a BE[26]. Dos estudis del Center for Business Ethics (una de les entitats de més reconegut prestigi en aquesta temàtica) ho confirmen. Un d'aquests estudis es

---

[23] Frederick, 1981, pàg. 21. Vegeu en aquest estudi una completa anàlisi de l'evolució de les declaracions del CED al llarg dels setanta.

[24] Mahoney, 1990, pàg. 23. En aquesta línia, el 1978 va fer un fort impacte la indignació pública del president de la universitat de Harvard per la manca de preocupacions ètiques de l'ensenyament de la seva business school (Gruson, 1989).

[25] S'havia anat produint "un pas des de la responsabilitat social de l'empresa vers un nou concepte, més orientat a l'estratègia i a la gestió, la responsivitat social corporativa, que emfasitzava més com les corporacions haurien de respondre a unes expectatives socials canviants de manera creixent i ràpida que no pas si hi haurien de respondre" (Epstein, 1987, pàg. 375).

[26] Creiem, però, que, sense entrar en discussions sobre la data exacta, sí que es pot mantenir la meitat dels vuitanta com el moment en el qual es pot parlar de la BE constituïda pròpiament com a tal.

referia a la docència de la BE (Hoffman & Moore, 1982): gairebé una tercera part de les 1200 escoles i universitats més importants oferien cursos sobre la matèria, dels quals dues terceres parts responien al títol de BE (val a dir que això representava, amb relació a 1973, un increment del 500%). L'altre estudi (Center for Business Ethics, 1986) es referia a l'assumpció per part de les mil companyies més importants d'USA d'algun referent ètic: una cinquena part havien pres alguna iniciativa per institucionalitzar l'ètica, si bé la gran majoria es referia únicament a la redacció d'algun codi d'ètica.

No ens ha d'estranyar que, per tant, la producció acadèmica comencés a desenvolupar-se i sistematitzar-se formalment. Així, en el que pertoca a revistes, el 1981 apareix el Business and Professional Ethics Journal, editada pel Center for Applied Ethics de l'universitat de Florida; el 1982 apareix el Journal of Business Ethics, que ha esdevingut de bon tros[27] la més important revista especialitzada de referència en el camp de la BE; el 1985 apareix Economics and Philosphy, editada per la universitat de Winsconsin; i el 1991 apareix la Business Ethics Quarterly, editada per la Society for Business Ethics. En el que pertoca a bibliografia, creiem que la millor referència continua sent McHugh (1988), on es recullen totes les bibliografies anteriors[28] i se'n fa referència de noves que no havien estat preses en consideració. A més, aquest recull inclou un estudi dels títols més citats, que coincideix fonamentalment -en el que pertoca als textos més rellevants- amb els resultats del de Fleming (1987). De George (1987) reconeix ja el 1987 l'existència de setze centres dedicats d'una manera o altra a promoure

---

[27] Vegeu l'estudi de Fleming (1987) sobre quines són les referències més citades en el camp de la BE.

[28] Vegeu també De George, 1987, pàg. 210-211. Per a una referència de fonts que les situa en el nostre context vegeu Fernández, 1994a, pàg. 203-206.

iniciatives en relació amb la BE[29]. Si atenem, doncs, a aquestes dates (i recordem les dates dels primers intents de fer una aproximació històrica a la BE, que hem citat anteriorment: totes se apareixen després de 1985), creiem plausible situar en la primera meitat de la dècada dels vuitanta la plena constitució autònoma -i acadèmica- de la BE[30].

El recent desenvolupament de la BE a Europa

Hom ha pogut afirmar que "en els darrers quinze anys s'ha esdevingut una autèntica efervescència de l'interès per l'ètica dels negocis als Estats Units. I, des de fa aproximadament cinc anys, s'està produint un fenomen semblant a Europa"[31]. Atès que les referències cronològiques concorden amb les que hem donat fins ara per als USA, hem d'afegir que també hi estem d'acord en el que pertoca a Europa. Nogensmenys, hem de recordar el que havíem dit anteriorment: que aquest retard s'ha de relativitzar, en la mesura que hi ha una llarga tradició europea en el desenvolupament de temàtiques pròpies de la BE, si bé hom no ha començat a assumir aquesta denominació (que és també una perspectiva) fins a la segona meitat de la dècada dels vuitanta; anteriorment les podíem trobar sota epígrafs com és ara "Economia

---

[29] El mateix De George assenyalava que el 1992 als USA hi havia gairebé cinquanta càtedres de BE, i que l'American Society for Business Ethics estava elaborant una proposta de currículum ideal, com també l'establiment dels estàndards per a la docència. Però creiem que, per bé que sembli més anecdòtic, també constitueix una bona aproximació a la realitat saber que a la seva pròpia universitat encara no es pot oferir formació en BE a tothom, perquè no hi ha prou professors, o que els seus editors són molt reticents a editar llibres de BE que pretenguin adreçar-se a directius d'empresa, i no al món acadèmic, des del supòsit que a les empreses no hi ha interès per aquesta mena de qüestions (De George, 1993) (i, per cert, no estem parlant d'un desconegut, sinó del primer president de l'International Association of Ethics, Economics and Business).

[30] Això, per cert, explica en bona part que encara hi hagi divergències i vacil·lacions en el que pertoca a la seva definició: ha estat un procés que s'ha originat des d'una preocupació més pràctica que no pas filosòfica (Padioleau, 1989).

[31] Melé, 1991, pàg. 122.

i societat", "Ètica social", "Ètica econòmica", etc.[32] Val a dir que sempre hi ha hagut, juntament amb el reconeixement de la primacia usamericana (Vogel, 1992), una forta consciència de la necessitat d'elaborar una perspectiva que respongués més directament a la realitat sòcio-econòmica, empresarial i acadèmica europea, superant el mimetisme envers el que hom ha anomenat l'"èticamania"[33] usamericana.

Dos fets d'índole sòcio-econòmica pesen especialment, segons la nostra opinió, en la consciència de diferenciació entre Europa i els USA que, d'una manera o altra, es té sobretot a la mateixa Europa: d'una banda, les tradicions polítiques i socials han donat lloc a formes de capitalisme diferenciables[34]; d'una altra, el debat estrictament ideològic a Europa sovint havia menystingut el fet empresarial, i per això mateix la crisi de les ideologies ha afavorit un reflux dels valors empresarials, els quals de vegades sembla que, més que no pas a substituir-les, han vingut a ocupar el buit deixat per aquelles[35]. A aquestes dues consideracions globals, caldria afegir-hi altres factors de diferenciació, assenyalats des de la perspectiva europea[36]: una tendència menor a apel·lar a la legalitat per resoldre conflictes; una voluntat més gran de connectar la BE amb aproximacions filosòfiques o sociològiques dels problemes que

---

[32] Ens tornem a remetre aquí, com exemple paradigmàtic, a la Bibliographie der Sozialethik, ja citada.

[33] Lipovetsky, 1992, pàg. 263.

[34] Vegeu, en aquest sentit, com darrerament Albert (1991) o Thurow (1992) han situat l'alternativa entre diverses formes de capitalisme en el centre del debat sobre els processos de mundialització de l'economia.

[35] També creiem que caldria afegir, en un altre registre, la voluntat de les escoles europees de gestió d'assolir un model de formació de directius adequat a la realitat europea: sovint no s'ha tingut prou en compte el paper que han jugat les escoles de negocis en aquest procés.

[36] En aquest punt, vegeu Fernández, 1992; Gruson, 1989; Kerhuel, 1990; Lipovetsky, 1992; Mahoney, 1990; Sacconi 1991; Unnia, 1988; Van Luijk 1990; Vogel 1992;

tracta; una importància menor a l'elaboració de codis per part de les empreses; una sensibilitat més gran davant del perill de fer de la BE una forma de legitimació de les empreses i, per tant, davant del perill d'instrumentalitzar-la; una menor confiança en el supòsit de l'autoregulació, lligat a l'antropologia de l'individualisme liberal; un pes més gran dels valors socials propis de les tradicions polítiques dominants[37].

Des de la nostra perspectiva, però, l'esdeveniment clau per a la visibilitat i l'impuls de la BE a Europa fou la creació, el 1987, de l'European Business Ethics Network (EBEN) amb la intenció de potenciar les relacions entre el món acadèmic i el món empresarial i, per tant, d'esdevenir una plataforma que donés suport al desenvolupament de la BE a Europa, per mitjà de cursos, publicacions, conferències, contactes entre instituts i centres de recerca, etc.[38] Ultra les conferències anuals que es celebren des de 1989, l'associació ha promogut la creació de xarxes a diversos estats a partir de la realitat d'aquests: Itàlia, França, Alemanya, Holanda, Suïssa i Espanya (aquesta darrera fou creada el gener de 1993). L'EBEN és una bona talaia per seguir la dinàmica de la BE a Europa: creació de cursos (aquí també amb

---

[37] Alguns d'aquests trets es corresponen amb els que es van detectar en un estudi comparatiu de les actituds dels directius europeus i usamericans amb relació a la responsabilitat social de l'empresa (O'Neil, 1986): els europeus donaven més prioritat a les relacions amb els treballadors, als enfocaments orientats a la recerca de beneficis a llarg termini per a l'empresa i la societat, consideraven que hi havia una estreta relació entre l'existència de dèficits morals i l'orientació als resultats a curt termini, i eren més tolerants amb la limitació per part de l'estat del poder de les corporacions.

[38] En aquest sentit, sí que val la pena constatar que, quan el 1990 es va constituir l'International Society of Business, Economics and Ethics, aquesta va reproduir en els seus estatuts, a l'hora de definir els objectius, exactament els mateixos que l'EBEN. En aquest sentit, resulta molt il·lustrador comparar els dos estatuts fundacionals.

Des d'una perspectiva mundial, i un altre ordre, cal ressaltar (si més no per la seva rellevància quantitativa) la xarxa que ha impulsat Arthur Andersen al voltant de la BE que abasta tant les funcions d'intercanvi i interrelació com la producció de materials docents.

un increment explosiu), seminaris, jornades, publicacions, etc. El seu butlletí revela tant el dinamisme com la diversitat que hi ha al voltant de la BE: no hi ha encara -pel que nosaltres coneixem- un estudi prou sistemàtic de la realitat de la BE a Europa, si bé hi ha aproximacions parcials (Mahoney, 1990; Van Luijk, 1990). No hi ha, doncs, per exemple, cap recull bibliogràfic que ens en permeti una visió mínimament global[39]. Cal ressaltar, en canvi, l'aparició de dues revistes: l'Etica degli affari, editada per la revista L'Impresa i creada el 1987, i que després va esdevenir Etica degli affari e delle professioni; i Business Ethics. A European Review, editada ara per la London Business School i creada el 1992. També cal ressaltar l'existència -des de meitat dels vuitanta- d'alguns centres europeus dedicats al treball en la BE: el Business Ethics Research Centre i l'Institute of Business Ethics, ambdós a Londres; el Centre d'éthique de l'entreprise, a París; la Chaire Hoover d'éthique économique er sociale, a Lovaina; l'Institute of Business Ethics, a Saint Gallen; i el Seminario Permanente Empresa y Humanismo, a Pamplona, i la Fundación ÉTNOR, a València. Hi ha d'altres centres i institucions (com es pot constatar, per exemple, en les reunions específiques que convoca l'EBEN), però creiem que aquests són els que més directament es refereixen a la BE[40].

Comptat i debatut, la nostra opinió és que el futur de la BE a Europa, més que no pas pretendre directament alguna mena de creació específicament europea, passa per la contribució que des d'Europa es faci a la BE, tant en els seus aspectes més concrets

---

[39] No és l'objecte d'aquesta tesi analitzar específicament la trajectòria i les aportacions de la BE a Europa, però creiem que aquest és un estudi que s'hauria de fer pròximament. En el que pertoca a textos, encara no podem disposar d'estudis bibliogràfics, però sí que podem constatar que cada cop més els materials d'origen usamericà ja poden començar a substituir-se per textos escrits a Europa: només a tall d'exemple podem assenyalar Cortina, 1994c; Donaldson, 1989; Fernández, 1994a; Gómez,1990; Moussée, 1989a, 1989b; Sacconi, 1991a.

[40] Es pot trobar una ampliació de referències a Cortina, 1994c.

com en el que fa referència al seu estatut com a ètica "aplicada". Altra cosa és que la realitat econòmica i social europea, les seves tradicions filosòfiques i els seus desenvolupaments acadèmics afavoreixin, de fet, uns determinats trets diferencials en el que pertoca a aquesta contribució.

De què ha de parlar, la BE?

En la configuració de la BE, doncs, hi han intervingut molts factors. Però cal tenir molt present que en el seu desenvolupament hi ha pesat menys una suposada lògica interna que no pas la pressió i la demanda en relació amb allò que fan les empreses i organitzacions i amb el que s'espera de les escoles de negocis. Podem prendre Brooks (1989) com un dels intents paradigmàtics de sintetitzar el bigarrat conjunt d'elements que hi pot arribar a haver al darrere de la demanda de BE[41]: a) la crisi de confiança de la societat envers les activitats de les empreses (i, per tant, la necessitat de reconstruir la seva

[41] Hem fet un assaig més descriptiu que sistemàtic a Lozano (1992c); allà donàvem aquestes referències: l'increment del poder estatal i transnacional de les empreses; la pressió social davant de determinades actuacions; la importància del poder del management dins de les organitzacions; la constatació dels diversos grups amb interessos en el funcionament de les organitzacions; la presa de consciència de la complexitat del món contemporani i de la necessitat d'autoregulació que això comporta; l'assumpció que el món contemporani és un món en el qual hom actua mitjançant les organitzacions; una certa desideologització del debat axiològic i, com a conseqüència, una certa recuperació de l'apel.lació a la "moral"; el qüestionament i l'aprofundiment per part d'algunes escoles de gestió del tipus de formació que han d'oferir. Des d'una altra perspectiva, entre nosaltres hom ha assenyalat que "interessa l'ètica empresarial per una, algunes o totes les raons següents: a) perquè està de moda; b) perquè contribueix a donar una bona imatge de l'empresa; c) perquè a la llarga resulta rendible, en el sentit que pot esdevenir un tret competitiu; d) perquè, en insistir en la qualitat ètica, és molt probable que s'escampi el sentit de la qualitat, amb la conseqüent millora de la rendibilitat; e) perquè s'entén que en tot treball s'hi ha de posar un esforç seriós i honrat; f) perquè és un senyal de solidaritat; g) perquè s'entén que mitjançant un bon treball cada home realitza la seva vocació; h) perquè, en realitzar la seva vocació personal, l'home s'assimila a qui va crear el món i segueix treballant en ell, Déu" (Pérez, 1990, pàg. 19-20).

legitimitat); b) la demanda d'una millor qualitat de vida, que incrementa les expectatives -tant interiors com exteriors- que s'adrecen a les empreses; c) l'exigència envers els directius que no actuïn només cercant el benefici dels propietaris; d) el reconeixement del poder de les empreses i, conseqüentment, la necessitat de regular i articular públicament els diversos grups d'interessos d'una societat; e) el pes més gran que tenen en l'opinió pública totes aquestes qüestions i la millor divulgació que se'n fa; f) la més gran complexitat dels objectius que es poden plantejar les empreses, que ja no es poden reduir a la recerca de beneficis a curt termini. A tots aquests creiem que cal afegir-ne un que és tant causa com conseqüència de la demanda de BE: la reflexió de les escoles de negocis sobre el seu paper, el tipus de formació que han d'oferir i el projecte educatiu que han de proposar[42].

Ara ens podríem proposar diverses línies d'aproximació per tal d'anar situant l'especificitat de la BE. Per exemple, quins són els seus temes específics (amb tota la complexa dispersió que això podria comportar); o quina és la seva funció o quin és el lloc social que ocupa -i preguntar-nos si és bàsicament una eina més de gestió (Padioleau, 1989)-; o quins són els subjectes que han de tenir la primacia en la seva elaboració i els recursos de què ha de disposar (De George, 1993); o quins són els seus paradigmes bàsics (Mahoney, 1990) i el seu procés de configuració. Tanmateix, si el que volem és comprendre el procés de constitució de la BE i situar-lo per tal de poder-ne proposar la nostra pròpia lectura, creiem que el pas més adequat que hem de donar ara és el de proposar quin és el seu objecte, bo i fent notar, de passada, com en la seva mateixa estipulació ja es palesen algunes resistències bàsiques al desenvolupament de la BE.

---

[42] D'aquesta comprensió de la BE lligada a l'autocomprensió de les escoles de negocis en parlarem poc, atès que és una línia d'interpretació que creiem que no apunta a un element més implícit en la BE, sinó a un que la travessa totalment. Per això acabarem aquesta tesi amb una proposta de comprensió de tot el que implica desenvolupar un procés d'aprenentatge que assumeixi la perspectiva de la BE, sense que aquesta assumpció s'hagi de restringir a la seva dimensió acadèmica o docent.

3.2 La BE: un primer intent d'ordenació sistemàtica

Quan ha volgut assolir una mínima sistematització, d'una manera o altra el desenvolupament de la BE sempre ha hagut d'afrontar un escull, que consisteix en el fet que "l'aproximació tradicional a l'ètica és de caire individualista. Les nostres nocions de moralitat, valor moral, o de lloança i refús moral han derivat primàriament de la consideració de la persona com a agent moral"[43]. No cal dir que afirmar això no comporta posar en qüestió referents bàsics que ja hem assumit, com l'autonomia o la llibertat. Però sí que vol expressar una cautela davant del perill de voler comprendre èticament l'acció humana, quan aquesta no es pot reduir a actuacions comprensibles en termes individuals (siguin aïllats o agregats), amb termes, conceptes i paradigmes que remeten exclusivament a la persona com a agent moral[44]. Per això s'ha assenyalat (Preston, 1975) que un dels perills que sempre assetja la BE és el d'apel·lar a plantejaments que no van més enllà dels del segle passat, en el sentit que això implica assumir enfocaments ètics que, per raons estrictes d'origen històric, no podien tenir en compte -explícitament o implícita- les peculiaritats específiques de les empreses i organitzacions modernes, en el que pertoca a la comprensió de l'acció humana.

Per això creiem important assumir, des del punt de vista analític i metodològic, una distinció que creiem que ja es pot donar per adquirida en el marc de la BE i que, per posar un exemple proper, s'expressa en el subtítol del llibre de Sacconi (1991a): individu, empresa i mercat. Dit en altres paraules, la BE es pot entendre com una reflexió ètica sobre el sistema econòmic, sobre les empreses i organitzacions i sobre les actuacions dels individus en els seus papers professionals i les seves funcions

---

[43] De George, 1990, pàg. iv.

[44] No cal dir que en la BE no hi ha consens, justament, al voltant de la qüestió de si es pot atribuir responsabilitat moral a ningú, fora de les persones individualment considerades. Analitzarem aquest debat en un proper capítol. Però ara més aviat estem plantejant una qüestió de caire analític.

institucionals. Nogensmenys, per bé que creiem que hi ha un acord bàsic, en termes generals, amb relació a aquesta divisió, també creiem que encara convé situar amb precisió alguns dels seus elements.

La perspectiva "macro" de la BE fa referència a l'anàlisi ètica dels sistemes econòmics i, més en concret, a la justificació ètica del mercat. No deixa de ser simptomàtic, però, que De George s'hagi referit a aquest nivell com el de la justificació del "sistema de la lliure empresa"[45] o com el de l'avaluació moral "del sistema econòmic de la lliure empresa americana"[46] (atès que es considera que les activitats de les empreses, en definitiva, abasten tot el món). Epstein (1987) considera que aquest nivell "macro" remet a la naturalesa i els resultats de les economies polítiques, però posa com a exemple d'això la reflexió sobre el capitalisme de mercat als USA. Els materials d'Arthur Andersen (1992) adopten una perspectiva més oberta i, després de situar les empreses i els negocis com una part d'un sistema social més ample, consideren el nivell "macro" com la reflexió ètica sobre els sistemes en termes de justícia, equitat i legitimitat de les seves institucions, i com la qüestió de les eventuals alternatives al sistema capitalista. En canvi, Sacconi va més enllà, i emfasitza que aquest nivell comporta referir-se a teories normatives que permeten escollir entre diverses institucions econòmiques alternatives "considerades des de la seva capacitat relativa de satisfer els valors morals. Les qüestions sobre la modalitat d'organització de la vida econòmica no són per això qüestions últimes. Més fonamentals són els criteris ètics a partir dels quals les formes d'organització social de l'activitat econòmica són avaluades"[47].

En aquest punt ja s'apunta, doncs, un dels nivells d'ambigüitat -i, des de la nostra perspectiva, d'insuficiència- que molt sovint

---

[45] De George, 1987, pàg. 204.

[46] De George, 1990a, pàg. 16.

[47] Sacconi, 1991a, pàg. 10.

arrossega la BE. Ambigüitat que podríem situar gràficament en l'opció entre dos extrems: en un extrem, comprendre la reflexió "macro" com la recerca, comptat i debatut, de la justificació i la legitimitat moral del sistema en el qual actuen les empreses, sense cap altra intenció que la de fer emergir, posar en relleu i justificar els valors morals interns de l'economia de mercat (o d'una de les seves concrecions) que d'aquesta manera es proposen -alhora- com una mena d'autojustificació i d'exigència ètica autosuficient. I, en l'altre extrem, comprendre la reflexió "macro" en el context de la construcció d'una "ètica econòmica que no es pot reduir exclusivament al costat de l'ètica empresarial, sinó que és necessari pensar sobre el marc d'interrelació entre ètica i economia, [atès que] s'ha establert una escissió entre l'ètic i el tècnic en l'economia, que constitueix un problema social, al qual encara no hem sabut donar una solució, ni en la teoria ni a la pràctica"[48]. Dit altrament: creiem que l'afirmació diferenciada d'un nivell "macro" no ha comportat que, en el marc de la BE, s'hagi desenvolupat una reflexió específica (i no merament introductòria de les qüestions d'ètica de l'empresa) en termes d'ètica econòmica o, simplement, d'ètica del capitalisme[49] (que, pel cap alt, es dóna per descomptada o per assumida).

La perspectiva "meso" de la BE fa referència a l'anàlisi ètica de les actuacions de les empreses en el si del sistema capitalista, i aquest ha estat fins a aquest moment l'objecte d'estudi dominant (De George, 1987, 1990a)[50], si bé no hem

---

[48] Conill, 1993b, pàg. 200, 201.

[49] Simptomàticament, un programa d'investigació com el que apunta Conill (1993b) creiem que fins ara ha estat impensable en la BE: i aquí creiem que la sensibilitat anglosaxona pel funcionament i no pel ser (Marzal, 1987) també en qüestions empresarials no sempre és precisament un avantatge.

[50] Epstein (1987) proposa distingir entre el nivell organitzatiu i el pròpiament intermedi: aquest es referiria més aviat a l'anàlisi ètica dels sectors econòmics com a tals o a la de les actuacions de les empreses i corporacions en un àmbit geogràfic determinat. Creiem que aquesta distinció és pertinent a l'hora de fer anàlisis concretes, però que en el que pertoca

d'oblidar altres formes organitzatives i institucionals que hi estan directament implicades: sindicats, associacions de consumidors, etc. Tanmateix, aquí també s'han barrejat dues aproximacions diferenciables: d'una banda, ens trobaríem amb la necessitat de comprendre èticament les empreses i organitzacions com a tals, i el debat encara obert sobre la seva entitat moral i la seva anàlisi ètica; d'una altra, ens trobaríem amb la necessitat de comprendre èticament la diversitat de pràctiques organitzatives. La visualització d'aquesta distinció -sovint no teoritzada- la trobem paradigmàticament en els índexs de la pràctica totalitat dels manuals de BE: després d'uns mínims introductoris d'ètica (res a veure amb una ètica mínima!), hi sol haver una presentació de l'empresa i -eventualment- la seva responsabilitat social, i tot seguit diversos capítols sobre pràctiques o àmbits específics, que solen ser el gruix del llibre[51]. Aquestes dues perspectives del nivell "meso" es poden aixoplugar sota la consideració que es refereixen "a les dimensions ètiques de les decisions, les polítiques i les estructures organitzatives"[52], si bé aquesta mateixa tríade ja és dependent d'una comprensió de l'empresa[53]. Cosa que vol dir, en definitiva, que el plantejament del nivell "meso" és inseparable de la concepció de l'empresa que s'adopti i, conseqüentment, que

---

al marc teòric general és suficient amb la distinció entre un nivell sistèmic i un nivell organitzatiu.

[51] Sobre aquesta qüestió es poden consultar els diversos manuals que citem a la bibliografia. Val a dir, per tal de ser sintètics, que la nostra apreciació coincideix amb la de Mahoney (1990) o Hoffmann & Moore (1982), particularment rellevants en el que pertoca a les qüestions d'anàlisi empírica de la docència de la BE.

[52] Arthur Andersen, 1992, pàg. 32. Vegeu també en aquesta línia Dickie i Rouner, que insisteixen que "per examinar comprensivament les implicacions ètiques de les corporacions hom ha de considerar l'estructura per mitjà de la qual es realitzen els plans, incloent-hi els objectius organitzatius, la cultura, l'estructura, els sistemes de retribució i control i altres trets del disseny organitzatiu" (Dickie & Rouner, 1986, pàg, 10).

[53] Això es pot veure més endavant en el fet que la cultura d'empresa no es considera en aquest cas un element de referència, sinó un exemple.

la BE s'ha de plantejar tard o d'hora si es limita a triar (justificadament) entre les diverses comprensions de l'empresa aquella que considera més adequada als seus plantejaments, o si passa a constituir-se com un element més a tenir present quan es tracta de proposar una comprensió d'allò que és l'empresa i el seu funcionament[54].

Quan Sacconi (1991a) proposa com a qüestions bàsiques del nivell "meso" la qüestió de la propietat i la qüestió de la gestió i l'autoritat, apunta -probablement, desplaçant-se del mateix nivell del qual parla- que hi ha un tercer nivell, que és el "micro", que fa referència a l'anàlisi ètica de les relacions i actuacions individuals en la mesura que responen a un paper professional o una funció organitzativa[55]. Amb tot, però, tampoc no sol quedar del tot clar si això es refereix a l'articulació -possible o no- dels valors morals personals i els principis ètics amb els valors professionals; al grau d'assumpció per part dels individus de la deontologia i dels valors convencionals propis d'una professió; o a l'assumpció -passiva o crítica- dels valors corporatius per part dels individus[56]. Creiem que caldria

---

[54] La nostra reelaboració conclusiva en el marc de les "organitzacions que aprenen" pretén ser també una aportació de síntesi a l'hora de resoldre aquest dilema.

[55] Per això és important "reconèixer que les reflexions ètiques individuals i organitzatives no són mútuament excloents, sinó que són parts iteratives d'un procés en el qual cada una s'interpenetra inevitablement amb l'altra" (Epstein, 1987, pàg. 371).

[56] Baradacco (1992) ha proposat, en el nivell individual, una gradació d'esferes: la primera arrela en el nucli de la moralitat personal (que considera primària i el substrat últim de les altres); la segona fa referència a la moralitat en quant agent econòmic (és a dir en quant és realitzador dels valors inherents al sistema econòmic); la tercera fa referència als compromisos envers una companyia en quant directiu d'aquesta, i a la responsabilitat concomitant al poder que hi exerceix; i la quarta a les responsabilitats derivades de totes les interrelacions exteriors que té la companyia. (Val a dir que afegeix que no hi ha cap instància o principi al qual remetre's quan hi ha un conflicte entre aquelles: aquest sol ser el punt en el qual, simptomàticament, s'aturen moltes de les anàlisis de la BE).

incloure-hi els tres aspectes, i, de fet, s'hi inclouen, si tenim en compte el conjunt de la producció de BE[57], però sense que hom els hagi sistematitzat plegats. Perquè també cal afegir que no sembla haver-hi més criteri, a l'hora de decidir quins es trien quan es tracta dels aspectes individuals, que les opcions -sovint no argumentades- de cada autor; (i que el primer d'aquests aspectes sol ser el que menys es pren en consideració)[58].

En la BE caldria distingir, doncs, tres nivells en l'anàlisi i el tractament de les qüestions ètiques: el sistema, l'organització i l'individu. El problema, però, és com s'articulen entre si. Perquè, òbviament, no n'hi ha prou d'enunciar-los successivament, ni de distingir-los analíticament: el perill d'afirmar-los sense integrar-los és una constant en la BE, més que més si tenim present que sovint la majoria d'autors ni tan sols sembla conscient de l'existència d'aquest perill. La nostra resposta a aquesta qüestió és que el pal de paller de la reflexió de la BE ha de ser l'organització (i, en tot cas, és des de la perspectiva organitzativa que cal cercar la seva

---

[57] En aquest sentit, resulta molt digne de ser pres en consideració el treball de Fasching (1981), que, si bé no formula aquesta triple distinció en els termes que ho acabem de fer nosaltres, fa una proposta que no tan sols l'assumeix, sinó que en comporta un desenvolupament integratiu. En aquest sentit, planteja que cal tenir en compte: a) les exigències que el futur plantejarà a la gestió (resultats socials i no tan sols econòmics, prioritat de les persones, perspectiva sistèmica, internació dels costos socials, estils de gestió participatius, etc.); b) la necessitat d'educar la consciència dels gestors i directius per tal de desenvolupar la seva capacitat d'afrontar els dilemes morals que se'ls plantegen en les preses de decisió quotidianes; c) la construcció d'una consciència corporativa mitjançant la institucionalització dels àmbits que li permetin tant afrontar les seves responsabilitats socials com descoratjar el que anomena la incompetència moral.

[58] Ganz & Hayes (1988) assumeixen també els tres nivells, però donen més rellevància organitzativa a la qüestió que nosaltres hem assenyalat en la primera part com un problema central en les societat industrials avançades: que la diversitat de funcions, tasques i organitzacions està directament relacionada amb un tipus específic de fragmentació de la identitat contemporània i que, per tant, els problemes ètics individuals són tant de caràcter interpersonal com intrapersonal.

articulació amb la perspectiva de la persona i dels sistema). L'organització, així, no esdevé tan sols un objecte de reflexió específic, sinó que, a més, és la que ens permet mitjançar entre el sistema i l'individu. A més, l'aproximació a la problemàtica de la BE atorgant-li un paper central a l'organització ens permetrà, d'una banda, evitar recaure en el paradigma separatista a l'hora de plantejar les diverses qüestions (ja que així evitem la tendència a derivar l'ètica de l'organització d'una reflexió prèvia sobre el sistema o sobre les persones); i, d'altra banda, ens permetrà construir una reflexió ètica sobre les organitzacions que no quedi limitada a les empreses (és a dir, rellevant també per a les administracions públiques o les organitzacions sense ànim de lucre).

Afirmar aquesta centralitat de l'organització no nega, és clar, que la vida moral és l'expressió del desenvolupament humà, és la realització d'un projecte de vida humà, personal i social. Cal reconèixer que és veritat que la BE corre el risc de desbordar-se i anar més enllà del seu espai entre els individus i la societat: "en aquest cas, l'individu està amenaçat de dissoldre's en l'empresa i l'empresa té el perill d'absorbir la dimensió social"[59]. Però aquest és un risc davant del qual el que cal és estar amatent (i així mirarem de fer-ho). Tanmateix, encara sembla més gran el risc de no tenir suficientment en compte l'organització, si més no des del costat de l'ètica. Perquè, d'una banda, "en contrast amb els pensadors institucionals i els organitzacionals -ambdós preocupats primàriament per la descripció i l'anàlisi de fenòmens socials- els filòsofs solen adoptar una aproximació fortament prescriptiva"; i, d'altra banda, "la posició fonamentalista resta en la idea que els objectius socials i l'impacte social de les empreses queden completament definits en termes d'activitats econòmiques dutes a terme en el si d'un sistema de mercats competitius"[60].

---

[59] Kerhuel, 1990, pàg. 19.

[60] Preston, 1975, pàg. 443, 444.

Per això creiem que la BE ha d'afirmar beligerantment la seva perspectiva des del nivell de les organitzacions (i no tan sols limitar-se a reconèixer la distinció entre els tres nivells). Al capdavall "la corporació és una invenció social dissenyada per a la tasca moral de servir les necessitats socials dels éssers humans"[61], i, encara que aquesta pretesa intencionalitat i aquesta caracterització de la tasca no cal que siguin directament conscients, són el resultat d'una reflexió que comprèn les organitzacions típiques de les societats modernes en el context del desenvolupament d'aquestes societats. I, per això, "de la mateixa manera que els individus han de reflexionar sobre el significat moral de les seves accions -incloent-hi les seves accions a les empreses-, les organitzacions, mitjançant els seus equips directius i les altres persones involucrades en processos de presa de decisió col·lectius, han de considerar les implicacions morals de les accions col·lectives"[62].

Al cap i a la fi, la nostra "societat d'organitzacions" (Drucker, 1992; Perrow, 1987) ha transformat la vida humana -en termes socials- en un "ecosistema corporatiu" (Dickie & Rouner, 1986) en el qual "l'empresa no apareix ja com un sistema organitzatiu o social, sinó com la disposició de diversos nivells de funcionament. Per aquesta raó, l'empresa no és un concepte sociològic, sinó una realitat social que l'anàlisi ha de descompondre. No existeix unitat teòrica entre els diversos elements de l'empresa"[63]. La BE, per tant, no s'ha d'orientar a debatre sobre les definicions de l'empresa, sinó a comprendre -juntament amb d'altres aproximacions- la seva realitat. L'afirmació -assumida per nosaltres- que la BE fa dels tres

---

[61] Fasching, 1981, pàg. 64.

[62] Epstein, 1987, pàg. 371.

[63] Touraine, 1969, pàg. 150. Reprendrem aquesta qüestió quan parlem de les "organitzacions que aprenen".

nivells[64] (sistema, organització i individu) creiem, doncs, que només s'ha d'entendre com una afirmació feta des la perspectiva del nivell organitzatiu (o, dit altrament, que sense consideració del nivell organitzatiu, no és possible la BE)[65].

Consegüentment -i en primer lloc-, la BE no s'ha de confondre amb una aplicació pràctica de l'ètica econòmica, ni s'hi ha de reduir. Però tampoc no ha de cercar en l'ètica econòmica -simplement- la seva pròpia legitimació. El desenvolupament de la BE necessita el desenvolupament específic i autònom de l'ètica econòmica, a la qual s'ha d'obrir i amb la qual ha de dialogar. Perquè que la BE necessiti considerar la perspectiva del sistema no vol dir que pugui ser autosuficient en el que pertoca a la construcció d'una ètica econòmica que l'emmarqui i la fonamenti[66]. I, en aquest sentit, considerem simptomàtic, més que no pas la rapidesa amb la qual solen afrontar aquesta qüestió els materials de la BE (o obviar-la), les resistències que ha desvetllat la mateixa BE així que a hom li ha semblat percebre-hi la possibilitat d'una crítica al sistema de l'economia de mercat, com si la BE només pogués tenir validesa en el si d'una concepció del mercat immune, com a tal, a qualsevol crítica ètica. Per això creiem convenient, abans de continuar endavant, de prendre nota breument dels termes d'aquestes resistències, cosa que farem immediatament.

En segon lloc, la BE no s'ha de confondre amb una aplicació pràctica de la moral personal, ni s'hi ha de reduir. És clar que no defuig el reconeixement que, en darrer terme, el que hi ha en joc és el desenvolupament i la qualitat moral de les persones,

---

[64] Aquesta distinció és decisiva: sempre caldrà aclarir si tot el que es diu o s'exigeix és igualment pertinent en cada nivell.

[65] En això anem més enllà del que sol ser habitual en els plantejaments de la BE.

[66] Metòdicament, per tant, això comporta, per al desenvolupament de la nostra tesi, que no considerem necessari haver d'entrar directament en qüestions d'ètica econòmica.

però la BE és planteja l'acció humana en la mesura que aquesta està mediada i contextualitzada organitzativament. Per tant, ni redueix els problemes ètics professionals a un afer de moral personal ni simplifica la vida moral personal en una mena d'adaptació a l'ètica professional; (per això la BE no es pot resoldre en el tractament de les qüestions ètiques de les pràctiques professionals i dels valors del treball, sinó que ho ha de fer també en la mesura que aquests estan emmarcats organitzativament)[67]. Conseqüentment, aquí també creiem convenient, abans de continuar endavant, de prendre nota breument de les resistències que hi ha hagut envers la BE mitjançant la pretensió de voler reduir-la a una qüestió merament personal o professional.

Perquè, des del nostre punt de vista, les dues menes de resistència tenen un comú denominador, prou rellevant: evitar que hom es pregunti en termes ètics per les actuacions de les empreses i organitzacions, i admetre la BE només en la mesura que es limiti a ser una mena de moral convencional, tot reduint-la a ser una conseqüència derivada (o "aplicada") dels valors del sistema o dels valors personals. Vegem en primer lloc, doncs, com la BE, en el seu procés constituent, ha de plantejar-se com conquerir el seu espai tot evitant la seva reducció a ser una mena de corretja de transmissió dels valors que hom atribueix al sistema econòmic.

<u>El rebuig o l'acceptació de la BE en quant eventual (des)legitimadora de les pràctiques i dels valors dominants</u>

Hi ha una llarga tradició, que arriba fins als nostres dies, que consisteix a rebutjar la BE o la responsabilitat social de l'empresa en nom, justament, de la defensa dels valors propis de les pràctiques empresarials. I, alhora, hi ha també una llarga tradició de justificar la BE com una perspectiva adequada als

---

[67] Metòdicament, això comporta, per al desenvolupament de la nostra tesi, que no ens haguem de plantejar amb detall les qüestions pròpies d'una ètica professional.

valors propis de les pràctiques empresarials (en tant que hi coincideix). Se'ns planteja la pregunta, doncs, de fins a quin punt la BE, en el context usamericà, només es considera justificada un cop ha pagat el peatge de demostrar que no pretén ser o esdevenir una deslegitimació dels valors propis de les pràctiques econòmiques usamericanes (que esdevindrien, així, implícitament inqüestionables). Vegem-ne tot seguit alguns exemples paradigmàtics.

Ja fa força anys que Levitt (1958) va publicar un article bel·ligerant contra qualsevol acceptació de la responsabilitat social de l'empresa[68]. Segons Levitt, la BE no és altra cosa que una reacció defensiva davant dels atacs que reben tant les grans empreses com el sistema de mercat que cerca el benefici. Des del seu punt de vista, la "nova ortodòxia" que pretén refer la comprensió de les empreses no mena, comptat ni debatut, a cap altra cosa que a comprometre l'orientació a l'obtenció de beneficis[69] en nom d'altres motivacions que no són d'ordre comercial, pel simple fet que, pel cap baix, se'n qüestiona la maximització: això representa un canvi de creences sobre la legitimació de les empreses, un canvi que no pot ser altra cosa que un empitjorament. Per a Levitt, "la funció dels negocis és produir de manera sostinguda un alt nivell de beneficis. L'essència de la lliure empresa és anar vers el benefici per qualsevol via que sigui consistent amb la seva supervivència com

---

[68] Vegeu com Fernández (1992) també li atorga un significat rellevant. També caldria fer aquí esment de Friedman (1970), però, atès que l'analitzarem a bastament quan parlem del debat al voltant de la responsabilitat social de l'empresa, no el tractem aquí; de fet, creiem que Levitt és més important en el que pertoca al fil argumental que no pas en el que pertoca al tractament de la responsabilitat social de l'empresa. Per això, en la nostra lectura, substituirem responsabilitat social de l'empresa per BE.

[69] Entre nosaltres, hom ha assenyalat reiteradament (Argandoña, 1990a; Fernández, 1994a; Pugès, 1970) que l'anàlisi -i la justificació- ètica del benefici és un element clau en l'anàlisi de les empreses des de l'ètica econòmica. Per a la BE usamericana sol ser una mena de dada inqüestionable.

a sistema econòmic"[70]. Però afegeix, tot canviant de nivell, que no tan sols destrueixen els negocis els beneficis baixos, sinó també la burocratització, la legislació hostil i la revolució: la viabilitat dels negocis orientats només al benefici i pel benefici esdevé indestriable de la viabilitat de la societat[71], altrament entraríem en un "nou feudalisme". Com que Levitt només sap veure les empreses en clau de maximització del benefici, assimila qualsevol altra perspectiva amb relació a l'empresa a una "fantasmagoria feudal", que, en voler organitzar o concebre globalment des de fora les empreses -ja que, des de dins, no hi ha res més que maximització del benefici-, només pot tenir un nom: feixisme[72]. Feixisme, ja que considerar altra cosa que no sigui la recerca del benefici (i el pluralisme que això pressuposa i promou) no porta a res més que a una societat monolítica; feixisme que serà indestriable del fet que "si la motivació del benefici esdevé cada cop més sublimada, el capitalisme esdevindrà només una ombra"[73]. No es tracta, tanmateix, d'ignorar les crítiques que reben els negocis, però sí d'afirmar que "el benestar i la societat no són el negoci de les corporacions"[74] i que, per tant, l'única manera que tenen els negocis de respondre als seus crítics és fer bé la seva tasca més important, ja que en els negocis cal lluitar com si hom es trobés en una guerra, i a la guerra no es lluita moralment. "Al capdavall, els negocis tenen només dues responsabilitats: obeir els cànons elementals de les relacions cara a cara civilitzades

---

[70] Levitt, 1958, pàg. 44.

[71] Aquesta, per cert, ha de separar "en el dia a dia, les funcions econòmiques, polítiques, socials i espirituals" (Levitt, 1958, pàg. 44): ens remetem a les anàlisis que hem fet en la primera part d'aquesta concepció separatista.

[72] Levitt encara té la delicadesa d'advertir que això no és exactament el mateix que el feixisme que ens va portar a la Segona Guerra Mundial, ni el que hem conegut en països llatinoamericans.

[73] Levitt, 1958, pàg. 46.

[74] Levitt, 1958, pàg. 47.

(honestedat, bona fe, i similars), i percaçar el guany material"[75].

Quan en el primer capítol hem parlat de Berger, ja hem posat de manifest que ell comparteix (Berger, 1981) aquesta perspectiva segons la qual les exigències de caràcter no econòmic envers el món dels negocis no són gaire més que un atac a la seva legitimitat. Per això creiem que el seu perspicaç diagnòstic sociològic sobre els negocis ("[...] els negocis han d'aprendre a parlar un nou llenguatge. Coneixen l'economia i la política; ara han d'expressar significat i valor...") comporta l'exigència que han de reconstruir des d'ells mateixos la seva pròpia legitimitat[76]. És en aquesta línia de situar l'aparició de la BE en el context dels canvis sòcio-culturals i les noves exigències que comporten que resulten significatives per al fil de la nostra anàlisi les propostes de Lodge (1982) i Chewing (1984).

Lodge, amb una perspectiva més ampla, situa la demanda de BE[77] en el context del canvi ideològic en el marc del qual operen les empreses i en relació amb el qual obtenen la seva legitimació. Però Lodge introdueix aquí una perspectiva que, d'una manera o altra, trobarem reiteradament a partir d'ara en el tractament d'aquestes qüestions: la correlació -o assimilació- entre els

---

[75] Levitt, 1958, pàg. 49. Creiem que aquí s'apunta, en la cruesa de l'argumentació de Levitt, el que nosaltres pensem que és el problema central que hi ha en joc: la qüestió no és -estrictament- debatre sobre la BE, sinó sobre la concepció de l'empresa i sobre els valors del mercat entesos en termes de moral convencional. I això, com pretenem fer notar, ho tenen en comú aproximacions aparentment adversàries en el si de la BE.

[76] Ens remetem a les nostres anàlisis del primer capítol. Allà, per cert, fèiem notar que els treballs de Berger podien interpretar-se com la presa de consciència d'una nova necessitat de les organitzacions (afavorir significats i valors) o també com una necessitat funcional de legitimació. Ara podem respondre que, segons la nostra opinió, Berger s'orienta vers la segona opció, si bé nosaltres ens inclinarem més endavant per la primera.

[77] Aquí també l'assimilem a la responsabilitat social de l'empresa, però amb més motiu, atès que el mateix Lodge ho fa.

valors dels negocis i els valors o la cultura usamericans[78]. Lodge caracteritza d'aquesta manera el que anomena "ideologia tradicional dels USA": individualisme (que inclou la igualtat, la idea de contracte i el pluralisme de grups d'interès); els drets de propietat; la competitivitat i la satisfacció dels desigs dels consumidors; l'estat limitat, i l'especialització i la fragmentació científiques (unides al mite del creixement material i al progrés). Lodge reconeix que aquesta ideologia té avui dos problemes: que està superada per una nova ideologia que s'està imposant (i que, per tant, és impossible tornar enrere) i que a la pràctica el món dels negocis no hi ha estat coherent. Però la "nova ideologia" no tan sols està emergint encara, sinó que no és capaç d'articular la legitimació de les corporacions americanes com ho fou la del passat. Quins són, segons Lodge, els trets d'aquesta "nova ideologia"?: el comunitarisme (que concep la comunitat com alguna cosa més que la suma d'individus); els drets i deures que emergeixen no de l'individualisme o del contracte, sinó de la pertinença a la comunitat (i fa notar el canvi obvi que això comporta en el que pertoca a les expectatives envers les empreses); l'atenció a les necessitats de la comunitat[79]; un estat actiu i planificador, i una perspectiva holista i interdependent. Aquesta nova ideologia s'ha superposat a una proliferació d'escàndols protagonitzats per les empreses (cosa que, com anem comprovant, és un dels tòpics de la BE) i a un cert sentiment d'omnipotència amb relació a les corporacions: d'aquí la seva crisi de legitimitat. El resultat és, segons Lodge, que no podem -per raons fàctiques- tornar a la vella ideologia, però no podem acceptar passivament la nova: "ara no és temps de cantar els vells himnes. Més aviat és essencial

---

[78] Mahoney (1990) posa en relleu amb perspicàcia que aquest enfocament que assimila els plantejaments descriptius i els normatius sintonitza amb els que en paral·lel desenvolupa Bellah (1985). Però, si és veritat que hi ha aquesta sintonia, això comportaria que també hi són presents els problemes que hem analitzat a la primera part al voltant de les tesis de Bellah i la seva comprensió del fet organitzatiu.

[79] Amb el comentari afegit que "la confusió entre el desig del consumidor i la necessitat de la comunitat és la font d'unes considerables crítiques als negocis" (Lodge, 1982, pàg. 91).

compondre'n de nous. Perquè no és irreal la possibilitat que ens podríem descobrir a nosaltres mateixos marxant impertorbablement cap a una presó comunitarista cantant vigorosament himnes Lockeans"[80]. Certament, pot semblar difícil esbrinar exactament què proposa Lodge, atès que considera el canvi ideològic alhora inevitable i indesitjable (i, a més, que afecta el nucli de la legitimació de l'autoritat dels directius d'empresa), sense que s'albiri una hipotètica alternativa. Coincidim, però, amb Goodpaster (1985) en la interpretació que, comptat i debatut, a on apunta Lodge és a la necessitat de trobar una justificació normativa -atesos els canvis culturals- que permeti sostenir determinats valors com a inherents a les relacions de mercat.

Per això, en aquesta línia, Chewning (1984) és molt més contundent: el problema és que patim "un càncer metafísic: un mecanisme psicològic de rebuig que qüestiona la possibilitat que hom sigui capaç de conèixer el bé i el mal en termes absoluts"[81]. Aquesta formulació, tal i com la recollim, sembla prou exemplar, però allunyada de la nostra temàtica. Però el cas és que Chewing articula la seva anàlisi d'aquesta crisi contemporània amb la contraposició entre una "vella" ètica i una "nova" ètica. La vella és entesa, fonamentalment, com un lloc de consens; la nova, com a trencadora d'aquest consens. Quin és el perfil, però, de cada una? La relació dels trets respectius no té pèrdua: la "vella" ètica respon als següents: treball, estalvi, responsabilitat, competició, vocació, papers sexuals, sacrifici, igualtat/desigualtat, acumulació de riquesa, tesi/antítesi, absolutisme, assumpció de risc, eficiència/productivitat, austeritat; mentre que, correlativament, la "nova" ètica respon als trets següents: lleure, deutes, drets, protecció, autodeterminació, unisexisme, autointerès, igualtat, redistribució de la riquesa, síntesi, situacionisme, aversió al risc, qualitat de vida, consumisme[82]. El problema és que la nova

---

[80] Lodge, 1982, pàg. 97.

[81] Chewing, 1984, pàg. 5.

[82] Vegeu la relació a Chewing, 1984, pàg. 6.

ètica trenca el consens propi de la vella i no en crea cap de nou. Més encara, amb els antics valors, el mercat i la competició castigaven la conducta equivocada, mentre que aquest càncer metafísic no produeix altra cosa que disgregació. Curiosament, la seva conclusió expressa quina és la preocupació que el mou en tractar del càncer metafísic (que no és altra que respondre a la pregunta que encapçala l'article i la seva conclusió): "Per tant, és temps de preguntar: «Pot el sistema de lliure empresa sobreviure en una cultura amb un càncer metafísic que causa una esquizofrènia ètica?». La resposta és NO! El sistema de lliure empresa va ser nodrit en un entorn amb un fort consens ètic, una necessitat per a la seva existència. Aquest consens s'ha fet miques. La capacitat d'apel·lar amb èxit a estàndards morals per a resoldre diferències de valors disminuirà tant com l'esquizofrènia ètica sobrevisqui. Si això és així, necessitarem cada cop més remetre'ns a l'estructura de poder per assolir les nostres solucions. Aleshores, amb el temps, l'estructura de poder controlarà l'estructura econòmica. Quan això s'esdevingui, el càncer haurà fet la seva feina"[83].

Hem vist fins ara uns exemples paradigmàtics on es mostra que el rebuig o la crítica dels nous valors socials i culturals amb els quals s'interpenetra l'emergència de la BE -i la mateixa BE- es fonamenten en l'afirmació de determinats valors bàsics, que s'identifiquen -convencionalment- com la vertebració moral d'una comprensió del sistema econòmic i social (des del supòsit que, en cas de romandre vigents, farien innecessària la BE). Dit altrament: hi ha un rebuig de la BE que recolza en la identificació de determinats valors amb les exigències de funcionament del mercat. En definitiva, doncs, des d'aquesta perspectiva el que fa falta no és la BE sinó una recuperació d'aquests valors.

---

[83] Chewing, 1984, pàg. 11. Aquí, dit sigui de passada, veiem clarament formulat un del temes recurrents quan es denuncia la crisi ètica del món de l'empresa: la por que això provoqui un increment d'intervenció de l'estat.

Ara bé, curiosament -i simptomàticament- hi ha una afirmació de la BE també es fa amb els mateixos paràmetres de referència als valors del sistema econòmica, si bé amb continguts ben diferents (menys regressius, si es vol)[84]. En aquest enfocament, el discurs de la BE, en la mesura que està lligat a la reconstrucció de la legitimitat de l'empresa (i de les empreses), s'identifica -i es justifica- sovint amb la realització positiva d'una manera de viure que es considera suficientment arrelada socialment i, en canvi, no cerca tant la seva fonamentació en un discurs específicament ètic. Creiem que aquesta interpretació és decisiva per a la comprensió de la BE, i habitualment es pren molt poc en consideració: per dir-ho simplificadament, la BE tendeix a usar les teories ètiques i a remetre-s'hi, però tendeix -sobretot- a justificar-se a si mateixa predominantment en el marc del que podríem anomenar el projecte social usamericà, i no tant en el marc d'una reflexió ètica. Des del nostre punt de vista, qui reflecteix de manera més complexa aquest problema és De George (1982, 1990a).

El seu enfocament es basa en l'afirmació que "hi ha clarament un sistema de valors americà en els negocis. [...] Els negocis americans són una part de la societat americana. Els negocis americans no són una part distinta de la societat, oposada a aquesta, o composta per gent a part de la societat. El sistema de valors dels negocis americans és, per tant, part del sistema de valors de la societat americana, no quelcom arreplegat d'un altre sistema de valors, no quelcom que hi topa. En dir negocis

---

[84] Creiem, per cert, que això és el que reforça la necessitat de contextualitzar la BE amb vista a comprendre-la, i no tan sols atendre als seus continguts: "si el desvetllament de la business ethics als Estats Units té com a teló de fons una crisi de legitimitat de l'empresa, Europa sembla seguir un altre camí. Amb la caiguda de les grans esperances socials i polítiques, l'atenció s'allunya de la macroeconomia i es focalitza en l'empresa. És un fenomen nou, en el qual molts esperen realitzar les seves aspiracions en l'empresa: desenvolupament individual, socialització, formació, promoció, etc. Més que abans, l'individu desitja reconèixer-se en els valors i l'estil promoguts per la seva empresa. En cas de fracàs, la frustració és més gran tal com aquestes expectatives són més profundes" (Kerhuel, 1990, pàg. 16).

americans no em refereixo tan sols a les corporacions, sinó que hi incloc tots aquells que prenen part en l'activitat econòmica de la societat"[85]. Caldrà veure quins són, segons De George, aquests valors socials, en el si dels quals troba el seu lloc la BE, valors que són correlatius a un determinat sistema social.

"El model de capitalisme apropiat per als Estats Units és el que es caracteritza per l'absència del govern propietari. El valor central en la lliure empresa és la llibertat. En els negocis, això significa la llibertat dels individus per entrar en transaccions segons la seva pròpia elecció"[86]. Per tant, el valor central (tant normativament com descriptivament) és la llibertat, lligada a la seva concreció pràctica com a llibertat en els intercanvis i per als intercanvis. Per això De George precisarà tot seguit que, si bé la llibertat és el valor central, no s'han d'ignorar, també com a valors, el benefici, els diners i els béns. Un cop posades aquestes bases, s'afegeix que això no justifica qualsevol mena de transaccions, sinó aquelles que s'esdevenen sota les condicions d'equitat i d'igualtat d'oportunitats. Això comporta els valors de l'honestedat, la veracitat i el respecte per les persones. Aquests són els valors, però el que fa el sistema operatiu i viable és la competició lliure i oberta. Competició indissociable de l'afirmació (simplement enunciada en la seva evidència) que mitjançant la competició hom obté la remuneració -diferenciada- del seu treball, de manera que el preu i la riquesa esdevenen el màxim atractiu i l'ímpetu motivacional més gran; d'aquesta manera, la competició premia l'assumpció de riscs i l'eficiència. Això és, segons De George, el que els americans "creuen". Però també constaten que no sempre ha funcionat així; i per això mateix, el

---

[85] De George, 1982, pàg. 267.

[86] De George, 1982, pàg. 268. Val a dir que una mica més endavant deixa les coses ben clares: "La lliure empresa no és per a la gent de qualsevol nació. El valor de la llibertat, que entre nosaltres és autoevident i el més gran tresor, no és percebut així per tots els pobles. La llibertat és un valor per a adults madurs, però no necessàriament el primer valor per als incompetents o els immadurs".

govern, d'una banda, ha de protegir el sistema i els seus valors i, d'altra banda, ha de tenir cura de les deficiències del sistema, la més important de les quals és que només premia l'èxit i, per tant, la participació: cal, doncs, donar alguna mena de cobertura tant als que fracassen com als que no poden participar-hi. "La intervenció del govern en cada una d'aquestes àrees és justificable, o si més no això és el que el poble americà ha cregut. Però és molt fina la línia que separa la regulació governamental de la intervenció governamental, i el que és justificable del que és injustificable"[87].

Quina és la conclusió de tot plegat? Creiem que és prou rellevant. Perquè totes aquestes consideracions van a parar a allò que es vol justificar: la BE. De la mateixa manera que abans hem vist que la BE es rebutjava perquè la visió del que era el sistema de mercat -i els seus valors- no tan sols l'excloïa, sinó que la feia contraproduent, aquí el que la justifica és una lectura normativa del sistema de valors americans (que inclouen el sistema de lliure mercat). Vegem-ho: "He pintat un quadre d'alguns dels valors bàsics que he descobert en el sistema de negocis americà -un sistema que crec que és moralment justificable. N'he parlat en termes morals, respecte a l'equitat i la justícia, a la llibertat i a la igualtat d'oportunitats, per això ara en tractaré les dimensions morals. És, sorprenentment, una qüestió que suscita incomoditat a molta gent en el món dels negocis. La moralitat és quelcom difícil de tractar en els negocis, i alguns a més consideren que no hi té lloc. Ambdues reaccions formen part del que he anomenat el 'mite del negoci amoral'. Malgrat força plantejaments i accions per part dels qui hi estan en contra, la moralitat és un pre-requisit dels negocis

---

[87] De George, 1982, pàg. 271. Creiem que aquesta formulació és paradigmàtica: la distinció entre justificable i injustificable es basa en allò que el poble americà ha cregut (cal notar que, en aquest text, la constatació del que hom creu esdevé sovint el punt final de l'argumentació). En aquesta comprensió és on es fonamenta en darrer terme un dels arguments que sovint es fan servir per justificar la BE: evitar la intervenció del govern, la qual esdevé una temptació insuperable si les empreses no s'autoregulen.

americans. Els valors morals de la societat americana són els valors que es necessiten en els negocis americans"[88].

La BE, doncs, no és aquí tan sols una ètica, sinó també l'expressió d'una forma de vida (moral), en la qual hom "creu" i que es presenta com a òbvia. De George vol combatre la pretesa amoralitat dels negocis (és a dir, la pretensió que la moral no és rellevant per a comprendre'n el desenvolupament)[89], però el punt arquimèdic del seu plantejament és l'afirmació dels valors morals de la societat usamericana. Perquè "el mite del negoci amoral en part reflecteix i en part ignora el fet que els negocis americans estan empeltats en la societat americana i comparteixen els seus valors"[90], ja que aquest mite en té en compte uns quants. No ens ha d'estranyar, aleshores, que un dels problemes més costeruts per a la BE sigui, justament, quan es tracta de les actuacions de les empreses, "dur a terme alguns judicis morals en el nivell internacional"[91].

Serà, doncs, l'afirmació d'aquests valors, el reconeixement de les conductes inadequades en relació amb aquests i les noves demandes socials els que emmarcaran en darrer terme el debat sobre la justificació de la BE, que ha de contribuir a situar els negocis (i els seus valors) com una part d'una concepció nacional de la vida, i no ha de colonitzar-la. "El consens dels americans és que no necessitem un altre sistema econòmic. Cap altre sistema disponible actualment és preferible ni esperem que sigui adoptat.

---

[88] De George, 1982, pàg. 272.

[89] I aquesta és la pedra angular, per cert, sobre la qual arrencarà el desenvolupament de la seva visió de la BE. (Vegeu De George, 1990a, pàg. 3-13).

[90] De George, 1990a, pàg. 5.

[91] De George, 1992, pàg. 38. Donaldson (1989, 1992) ho ha volgut resoldre temptejant una reelaboració de la teoria del contracte social. Però pensar les actuacions de les empreses en l'àmbit internacional sempre ha estat, simptomàticament, una de les dificultats que ha reconegut la BE usamericana (vegeu Boatright, 1993; Cavanagh, 1982; Luthans et al., 1987; Steiner & Steiner, 1977).

Encara que la combinació dels valors de llibertat, justícia, eficiència, seguretat, benestar, competició i equitat és fluida. No hi ha una combinació perfecta"[92]. No hi ha una combinació perfecta, però tot el que ens podem plantejar són problemes de combinació.

La comprensió de la BE en el marc de la seva identificació amb

---

[92] De George, 1982, pàg. 275. Val la pena notar que es parla sempre de combinació de valors, sense que -fora de la llibertat- se n'estableixi cap jerarquia, ni tan sols prioritats en cas de conflictes.

Diguem de passada que aquí s'apunta un altre dels suports que la BE sol cercar per sostenir la seva legitimitat en el marc de la legitimació del sistema econòmic: el contrast amb el socialisme i -sobretot- amb el comunisme, d'on emergeix la superioritat autosuficient del sistema de valors americà (notem, de passada, que, en canvi, la BE no sol situar el sistema de valors americà en el context internacional, amb relació a altres qüestions que no siguin les del comunisme). Per raons històriques, creiem que avui podem deixar de banda aquesta anàlisi, que ja no pot aportar res al desenvolupament de la BE; si bé no volem deixar d'assenyalar que "la superació, per la força dels fets i la lògica dels resultats pràctics, de la confrontació ideològico-teòrica entre capitalisme i comunisme (o si més no "socialisme real") [...] no hauria, ni de bon tros, de fer-nos concloure de manera acrítica i, certament, apressada que el sistema econòmic tècnicament menys dolent (el capitalisme) sigui per se, tal i com el coneixem, l'únic desitjable. No pot quedar absolutament legitimat, tot i aquestes més grans i efectives operativitat i eficàcia, perquè sovint aquesta argumentació unilateralitza el problema i serveix de coartada intel·lectual per a no prendre globalment en consideració tot el fenomen. En aquest sentit, són moltes les objeccions que se li podrien adreçar, no obstant el reconeixement indubtable de la seva superioritat enfront el model d'economia planificada" (Fernández, 1992, pàg. 92). Curiosament, en els plantejaments europeus, deixar de banda la recerca de legitimació per contrast amb el socialisme i, en canvi, cercar-la en un emmarcament específicament ètic sol ser l'enfocament dominant (vegeu, per exemple, Donaldson, 1989; Moussé, 1989a; Sacconi, 1991a). En canvi, als USA, l'afirmació de la BE per contrast amb el comunisme o amb el pensament de Marx és un lloc comú: vegeu, per exemple, Cavanagh, 1984; Donaldson & Werhane, 1988; De George, 1990; Steiner & Steiner, 1988; Velasquez, 1988. És clar que podríem adduir que això és comprensible, atès que en la fase de constitució de la BE el model soviètic, d'una manera o altra, hi era present com a referència. Tanmateix, no deixa de ser sorprenent que, el 1992, quan De George ve a Europa per a explicar els reptes de la BE amb vista al futur, encara proposi com un dels elements introductoris bàsics de la BE la consideració de l'ètica del socialisme i del capitalisme.

el sistema de valors usamericans, doncs, és un tema recurrent. Però fins al punt que, simptomàticament, sembla que, molt sovint, el que estaria pròpiament en discussió no és la BE, sinó els valors usamericans. Vegem breument altres confirmacions en aquesta línia.

Cavanagh (1984), en un "llibre que examina els valors, l'ètica i la ideologia dels negocis americans"[93], basa el seu examen en els "valors en la vida americana". Quins són aquests valors? Són, per aquest ordre: recerca de l'èxit individual, devoció pel treball, eficiència i sentit pràctic, orientació moral i humanisme, llibertat, igualtat, patriotisme, confort material, conformisme, racionalitat i mesura. Un cop feta aquesta afirmació -i en aquest ordre- la conclusió és que "aquest examen general dels valors americans i la seva ideologia ens indica el sòl on podrem descobrir els valors dels negocis. Els valors dels negocis existeixen en un context més ample; i, en aquest cas, ja hem vist fins a quin punt els ideals més amples de la societat donen suport a la ideologia dels negocis"[94]. Altrament dit, els valors dominants en el món dels negocis són l'expressió en aquest món dels valors presents en la societat, i s'hi han de correspondre: la BE obtindrà la seva raó de ser en la realització d'aquesta correspondència, i l'única discussió serà escatir quina comprensió (o quina llista) dels valors la realitza.

Steiner (1988) repeteix aquest enfocament, si bé canvia la seva comprensió. Per a ell, el canvi de valors (i, per tant, els

---

[93] Cavanagh, 1984, pàg. xv. Val a dir que, segons McHugh (1988), és el cinquè llibre més recomanat sobre BE.

[94] Cavanagh, 1984, pàg. 26. Tanmateix, més endavant, en parlar del credo dels negocis americans, ens dirà que "els valors que hem descobert com a inherents a la ideologia dels negocis són aquests: individualisme, responsabilitat moral i llibertat; materialisme i productivitat; realisme pràctic; activisme basat en el realisme; orientació contínua al progrés; necessitat d'optimisme i d'esperit d'aventura; competició; democràcia i igualtat d'oportunitats; servei i responsabilitat social" (Cavanagh, 1984, pàg. 57). Res no fa pensar, en la presentació de la llista, que hi hagi cap prioritat o jerarquia.

mateixos valors) forma part de "l'entorn social" dels negocis; per tant, cal estar-hi amatent, en la mesura que s'hi veuen afectats, però no cal implicar-s'hi, en la mesura que és un element exogen a la mateixa dinàmica dels negocis. En aquest sentit, els valors que tradicionalment s'atribueixen als negocis són: individualisme, laissez faire, drets de propietat, beneficis, ètica protestant, tecnologia, materialisme i igualtat[95]. Hom reconeix que, tanmateix, s'estan produint canvis en el que pertoca als valors que hom espera veure realitzats a les empreses. En aquest sentit, "la crítica dels negocis és una important pressió de l'entorn per a aquests. En el pensament del públic, hi ha una gran distància entre les excessives demandes que s'han adreçat als negocis i el nivell de respostes que se n'han obtingut. [...] Les crítiques no són dolentes per se. Quan tenen bones raons, poden ser efectives a l'hora d'augmentar els resultats dels negocis. Però les crítiques excessives i sense fonament poden tenir un impacte advers en les actuacions individuals dels negocis perquè poden portar a una excessiva regulació governamental. En aquest cas, poden erosionar els fonaments de la institució dels negocis. [...] La llista de crítiques als negocis és virtualment inacabable i creixent. La crítica fonamental en tota economia de lliure empresa és que la gent a les empreses freqüentment situa el benefici en lloc d'altres valors com veritat, justícia, virtut, amor i mèrit artístic. La motivació pel benefici és percebuda com a menys noble que les motivacions humanitàries perquè és egoista. A més, altres crítiques bàsiques són: les empreses exploten i deshumanitzen els treballadors, perjudiquen els consumidors i promouen el materialisme en els anuncis, degraden l'entorn físic, i exerceixen un poder excessiu en el govern i soscaven l'interès públic"[96]. La conclusió que Steiner en treu de tot plegat és que les crítiques no són dolentes, perquè poden promoure canvis positius i a tenir en compte. Tanmateix, la discussió de cada punt i el fil argumental creiem que no cal tenir-los en compte

---

[95] Vegeu Steiner & Steiner, 1988, pàg. 37-39.

[96] Steiner & Steiner, 1988, pàg. 40, 92.

ara. Perquè el més significatiu és que en aquest enfocament els canvis de valors són percebuts com dimensions socials externes, valors que cal interioritzar només en la mesura que no fer-ho sigui més perjudicial per a les finalitats de les empreses i del món dels negocis.

Finalment, és bo recordar que en plena efervescència del debat al voltant de la responsabilitat social de l'empresa, Jacoby (1973) ja havia posat de manera màximament explícita aquest plantejament. Curiosament, la llista de crítiques que es prenen com a referència és pràcticament coincident amb les anteriors: les empreses concentren un poder econòmic, i també un poder polític[97], contraris a l'interès públic, són controlades pel poder d'una elit irresponsable, exploten i deshumanitzen els treballadors i els consumidors, degraden l'entorn i la qualitat de vida. Però, segons Jacoby, la pregunta crucial és sota quins criteris s'hauria de jutjar, no tan sols les empreses, sinó qualsevol altra institució social. La resposta és clara: "proposem que els resultats de les actuacions de les empreses s'han de jutjar en el grau que hagin promogut el progrés vers els objectius consensuats del poble americà"[98]. Només a partir d'aquesta consideració d'allò que ha consensuat el poble americà es pot entendre i permetre que les empreses siguin jutjades no tan sols com a agents econòmics, sinó també com a agents socials "amb referència a l'assoliment de la seva única funció de producció"[99].

La nostra hipòtesi, per tant, és que l'afirmació que fa la BE d'un triple nivell analític (sistema, organització i individu) no sempre es correspon amb una anàlisi ètica integrada dels tres nivells. Més aviat <u>el que s'esdevé és que les teories ètiques</u> -

---

[97] En aquest cas, la diferència amb l'anterior consisteix en el fet que influeixen directament per diversos mitjans en els qui decideixen en política.

[98] Jacoby, 1973, pàg. 15.

[99] Jacoby, 1973, pàg. 17.

com apuntarem en el capítol següent- s'utilitzen per a l'anàlisi ètica de les empreses, però des del supòsit que aquestes actuen en el marc d'un sistema econòmic que forneix de valors (també de caire moral), i que no és objecte directament d'una justificació ètica, o, en tot cas, per usar el marc de referència que hem assumit en la primera part, sense distingir en aquest punt entre justificacions ètiques convencionals i postconvencionals[100]. L'empremta usamericana de la BE no pren tan sols la forma d'una acceptació del sistema de l'economia de mercat (cosa que fins a cert punt podríem considerar comprensible), sinó que és fortament procliu a la seva identificació amb la forma pràctica (i, per tant, també axiològica) que aquesta ha pres als USA, i amb la lectura de determinats valors com a típicament (és a dir, com a inqüestionablement) usamericans. Creiem que això és el que explica el dèficit que, en el marc de la BE, trobem amb relació al desenvolupament de la connexió amb una ètica econòmica que, per la seva banda, tingui una perspectiva més global en les seves referències geogràfiques. Totes les aportacions que ha fet la BE per a la comprensió ètica específica de les empreses i organitzacions no ens ha de fer negligir aquest dèficit de fonamentació. Dèficit que no convé assenyalar tan sols per una pruïja acadèmica, sinó perquè té també conseqüències pràctiques: com més dèficit tingui la BE en les seves connexions amb una ètica econòmica, més fàcilment serà percebuda -tant si se l'accepta com si se la rebutja- com una ètica funcional d'un sistema econòmic i social, i com una ètica correctiva o motivadora, o correctiva i motivadora alhora, en el si d'un sistema econòmic i social. En canvi, com més s'emmarqui la BE en una ètica econòmica (i no s'hi dissolgui), més farà falta que desenvolupi una reflexió ètica específica sobre el fet organitzatiu[101].

---

[100] Val a dir, també, que no qüestionem tant el que té d'afirmació d'una determinada moral convencional com la confusió habitual de la perspectiva convencional amb la postconvencional.

[101] Això és el que, pròpiament, permetrà desenvolupar una ètica de les organitzacions, en la mesura que podrem distingir aquells aspectes que són propis d'una anàlisi ètica de les pràctiques i els dinamismes organitzatius i aquells aspectes que

És en aquest sentit que creiem que és més digna de ser presa en consideració l'opinió de De George (1993) segons la qual el futur de la BE passa per la creació d'una xarxa de relacions mundial que permeti la incorporació i el diàleg entre perspectives de diversos països. Perquè només l'efectiva internacionalització (més enllà del mimetisme acadèmic amb els USA) pot permetre que el debat sobre aspectes típics dels àmbits organitzatiu i individual provoqui la necessitat de desenvolupar específicament una reflexió en l'àmbit de l'ètica econòmica que estigui articulada amb la BE. Entre altres motius, perquè aquesta no es podrà identificar amb una realitat social determinada, o amb una única comprensió del capitalisme: "Estats Units i Gran Bretanya exalten els valors individuals: l'empresari brillant, els guanyadors del Premi Nobel, els grans diferencials de sous, la responsabilitat individual per les qualitats personals, la facilitat per acomiadar i la facilitat per retirar-se, la maximització dels guanys, i les fusions i les captures hostils; l'heroi de tot plegat és el 'Llanero Solitario'. En canvi, Alemanya i Japó exalten els valors comunitaris: els grups empresarials, la responsabilitat social de les qualitats, el treball d'equip, la lleialtat, les estratègies en la indústria i els criteris industrials actius que promouen el creixement. Les empreses anglosaxones són maximitzadores dels guanys; les firmes japoneses juguen un joc que podria ser denominat més aviat el de la conquesta estratègica. Els nord-americans creuen en l'economia dels consumidors; els japonesos creuen en l'economia dels productors"[102]. Òbviament, amb això no estem proposant l'eventual substitució d'una perspectiva convencional per una altra, sinó

---

són propis de l'àmbit social en el qual aquestes organitzacions actuen. Així serà possible, dit sigui de passada, atendre a les peculiaritats ètiques concretes de les diverses organitzacions en la mesura que aquestes peculiaritats no els vénen només d'elles mateixes, sinó de l'àmbit en el qual es mouen. Per posar un exemple: la distinció entre l'ètica de l'empresa i la de les administracions públiques no vindrà de les diferències entre totes dues com a tals (en la mesura que compartiran molts trets d'una ètica de les institucions), sinó de les diferències entre l'ètica econòmica i l'ètica política que les han d'emmarcar.

[102] Thurow, 1992, pàg. 37.

assenyalant que, en una perspectiva mundial, difícilment serà justificable la BE com a simple suport i expressió d'una moral convencional "nacional".

La BE, doncs, només pot conquerir la seva especificitat si la reflexió ètica sobre les organitzacions no es planteja, en el fons, com una reflexió derivada de l'afirmació -acrítica- dels valors socials i econòmics dominants. Vegem ara, també, com la BE, en el seu procés constituent, ha de plantejar-se conquerir el seu espai evitant la seva reducció a ser una mena de corretja de transmissió dels valors personals o professionals.

La impossible dissolució de la BE en l'ètica individual

Hi hauria una altra manera de qüestionar la possibilitat de la BE, que consistiria a dir que tot el problema es redueix a la qüestió del desenvolupament i del nivell moral dels individus com a tals, a la qüestió dels valors morals personals[103]. Drucker (1981) va plantejar que, en definitiva, l'ètica sempre remet a relacions interpersonals, sigui perquè hi ha uns valors morals bàsics per a tots els individus, sigui perquè hi ha uns valors inherents a tota situació relacional, definits pels termes de la relació. L'ètica fa referència a les accions correctes dels individus, i no hi pot haver diferències segons la seva situació[104]. Tanmateix, creiem que, en el fons, aquesta mena de plantejaments no s'adonen prou que el que està en discussió no

---

[103] En bona part, això connecta amb el problema de la responsabilitat i la consciència moral de les empreses, que analitzarem en un altre capítol.

[104] Drucker considera que la BE el que fa es fomentar el relativisme, ja que o dissol l'ètica en el context o en la funció, o fa que cadascú pugui "crear" els seus valors segons la situació. Però, curiosament, considera que el fet que "l'ètica és sempre un afer de la persona" (Drucker, 1981, pàg. 34) no nega que el principal problema sigui escatir si aquest plantejament és viable per a una societat d'organitzacions. En qualsevol cas, des de la seva perspectiva, la BE no ho és, ja que del que es tracta, en tot cas, és d'ajudar a enfortir l'ètica dels individus en una societat d'organitzacions (Williams, 1982).

és que "el subjecte de l'ètica és la persona, no les empreses"[105], sinó que l'empresa també pot ser objecte de la reflexió ètica, i que això té conseqüències personals, però també organitzatives. Altrament, el que faríem és "alliberar" l'empresa de qualsevol consideració ètica, tot esmicolant-la en consideracions individuals[106], i així podem acabar immunitzant les empreses de qualsevol consideració ètica. No és estrany que De George (1982) connecti aquesta reducció de l'ètica a les dimensions individuals amb el mite del negoci amoral (que ja hem situat anteriorment), i que seria l'altra cara de la mateixa moneda: la moral seria un afer personal, aliè a la lògica dels negocis, que seria, pròpiament i com a tal, amoral.

Creiem que, si atenem a la diversitat d'estudis que s'han fet sobre les creences i les perspectives dels directius d'empresa sobre aquestes qüestions, veurem que aquesta pretesa reducció de la BE a qüestions d'índole personal no té base[107]. Tal com hem assenyalat anteriorment, la BE, en una primera fase, es va reduir a les consideracions de caràcter personal. Això -i la preocupació, que també hem assenyalat, davant la proliferació de comportaments immorals- ha fet que una de les orientacions dels estudis empírics que té més tradició sigui la referida a les creences dels directius[108]. Un dels més clàssics d'aquests estudis[109] és el pioner de Baumahrt (1961), que ens fa veure que

---

[105] Argandoña, 1990, pàg. 15.

[106] Reproduiriem, així, la perspectiva de l'atomisme, ara en un context empresarial.

[107] Som conscients que els estudis als quals ens referirem ara són heterogenis entre si, en molts sentits. Però per això creiem útil, amb totes les seves limitacions, fer veure que en tots s'hi palesa que les qüestions i els dilemes morals, tal i com són viscuts pels directius, no són reductibles a les seves dimensions personals.

[108] No ens referirem aquí als estudis que s'hi aproximen des de la perspectiva de la metodologia de Kohlberg, atès que en parlarem en un altre apartat.

[109] Fleming (1987) el situa entre els sis més citats en els treballs sobre BE.

els alts directius enquestats opinen que els factors que possiblement més influeixen en l'adopció de decisions ètiques són, per aquest ordre, el propi codi de conducta, la conducta dels superiors, la política formal de la companyia, el clima ètic de la indústria i la conducta dels iguals dins de la companyia. Però, en canvi, opinem que el que té possiblement més influència en la conducta no ètica és, per aquest ordre, la conducta dels superiors, el clima ètic de la indústria, la conducta dels iguals dins la companyia, la manca de política a la companyia i les necessitats financeres personals[110]. En el perfil que mostra aquest estudi sembla com si les decisions ètiques fossin el resultat de sobreposar-se a les pressions de l'entorn organitzatiu, mentre que les no ètiques el resultat de cedir-hi.

Carroll (1975)[111] posa en relleu, en el context posterior al Watergate, que el sentiment dominant entre els directius (65%) és que els seus valors personals es veuen amenaçats per la pressió d'assolir els resultats de l'organització. Un percentatge pràcticament idèntic és el que assoleix Bowman (1976) a una pregunta molt similar, si bé ja comença a plantejar que els problemes quotidians de gestió no es poden afrontar en termes simplement personals i que cal una perspectiva professional. Ferrell & Weaver (1978) van enriquir aquesta anàlisi amb una dada complementària: "Els que han respost <u>creuen</u> que prenen decisions en un context organitzatiu en el qual els seus iguals i els seus superiors tenen uns estàndards més baixos que els propis. [...] El fet que els directius de màrqueting es vegin a si mateixos, <u>encertadament o equivocadament</u>, com a més ètics que els seus iguals o els seus superiors sembla significar també que no es veuen a si mateixos sota la pressió de reeixir en la seva pròpia ètica. De fet, és una indicació que els estàndards ètics i la conducta descoberta en l'organització tendeix a proveir d'un entorn que de vegades encoratjaria la conducta no ètica"[112]. En

---

[110] Vegeu, Baumahrt, 1961, pàg. 156.

[111] Un altre dels sis articles més citats.

[112] Ferrell & Weaver, 1978, pàg. 72.

un altre estudi (que pren com a referència estudis anteriors), Posner & Schmidt (1984) conclouen, entre d'altres, que "els directius perceben que les pressions a conformar-se amb els estàndards organitzatius són fortes (i ben pocs les veuen minvar). I, conseqüentment, la gran majoria de directius creuen que la conducta no ètica és amplament dependent del clima organitzatiu -especialment en el que pertoca a les accions dels iguals o dels superiors"[113]. Això sembla quedar complementat per un estudi de Forsyth (1992) en el qual es conclou que, si bé les creences morals personals influeixen, aquestes es veuen sempre corregides pel context situacional que aporta l'organització. I és que, segons Nylén (1992), la mateixa percepció dels problemes morals que hi ha en joc està molt directament lligada als estils de direcció dominants en una organització: no depèn de les persones -fonamentalment- tractar les qüestions morals que emergeixen en el dia a dia de la gestió en termes estrictes de moral o creences personals, sinó de les formes organitzatives expressades en els estils de direcció.

Més enllà de les sintonies i convergències detectades en alguns estudis rellevants, alguns balanços sistemàtics del que han donat de si els estudis sobre les percepcions dels directius han emfasitzat la impossibilitat de reduir, atesa la percepció que els mateixos directius tenen de la seva pràctica, la BE a una qüestió personal. Moser (1988) considera que la diversitat d'estudis conflueixen en la constatació que hi ha tres factors que influeixen en els conflictes morals quotidians a les empreses: la manca de consens social sobre el que és correcte i el que no ho és; la percepció que els negocis responen a unes regles que no es corresponen amb els valors personals, i la tensió entre allò que és percebut com a beneficiós per la companyia i contrari a les creences personals. Savoja (1993) considera que la diversitat d'estudis es poden reduir a dues menes d'enfocaments: els que posen l'accent en els aspectes normatius i els que el posen en els aspectes contextuals. Però

---

[113] Posner & Schmidt, 1984, pàg. 215.

que, comptat i debatut, a la pràctica "la comprensió dels dilemes ètics només s'assoleix comprenent els esquemes interpretatius que el directiu utilitza per donar significat als esmentats dilemes, i en aquest sentit és indispensable comprendre el context organitzatiu en el qual el directiu experimenta tals dilemes"[114].

Com hem assenyalat, l'heterogeneïtat dels estudis dels quals ens hem fet ressò és gran. Però justament per això creiem que és rellevant constatar la coincidència que, des de la percepció dels mateixos directius[115], és impensable la reducció de la BE a una qüestió d'ètica personal: com a mínim fa falta també una comprensió organitzativa, que no suprimeix la dimensió personal, però que la configura -i hi influeix- decisivament, ni que sigui perquè, en el si de l'empresa, els individus actuen sempre tenint en compte alguna percepció interioritzada del que l'"empresa" com a tal vol i espera. Altrament dit, no es tracta de negar que l'ètica té sempre una dimensió individual, sinó d'afirmar que la BE no pot posar tot el pes en els individus, sense comprendre la dimensió organitzativa com un fet estructural i estructurador.

Al capdavall, això no fa més que confirmar empíricament el que ja havíem assolit més sistemàticament en la primera part: que l'"atmosfera moral" del treball és decisiva en el desenvolupament moral del subjecte (Kohlberg); que la tecnologia i la burocràcia configuren un estil cognitiu que contribueix a la construcció social de la realitat, també en el que té de moral (Berger); que l'atomisme no ens permet entendre la constitució dels subjectes com a subjectes morals (comunitarisme). Des d'aquest punt de vista, si la BE no és capaç de pensar èticament l'organització, tampoc no podrà pensar ni comprendre èticament els individus en el si de les organitzacions, i, per tant, podem afirmar que el nivell organitzatiu té prioritat, en el sentit que és condició

---

[114] Savoja, 1993, pàg. 43.

[115] Si es vol, és una percepció encara pre-reflexiva. Però creiem que qualsevol intent de sistematització l'hauria de tenir en compte.

de possibilitat per a l'individual[116]. Sense assumir aquesta perspectiva, al final ens veurem necessàriament obligats a preguntar-nos si el directiu es pot permetre tenir una consciència (Carr, 1970), ja que sempre el veurem desbordat per pressions i exigències organitzatives que van més enllà de les seves capacitats de decisió i control. Certament, "una ètica que impliqui que tothom sigui un sant desespera i esdevé impracticable; [...] una ètica dels negocis se situa sempre en la cruïlla d'una responsabilitat personal i d'una responsabilitat institucional. Aquí toquem un dels afers més crucials de l'ètica dels negocis, que és saber com promoure el comportament moral de les institucions"[117]. La configuració d'aquesta perspectiva ètica sobre les organitzacions és doncs la qüestió a què ens veiem abocats cada cop més.

La impossible dissolució de la BE en l'ètica professional

Però abans de plantejar-la es podria pensar una altra reducció de la BE a qüestions merament individuals: transformar-la en una ètica professional. Aquí, doncs, no es tractaria tant de reduir la BE al tractament dels valors morals personals dels implicats, sinó de reduir-la a ser una ètica professional per a directius i gestors. Des de la nostra perspectiva, aquesta altra reducció també és impossible[118], atès que, d'una banda, aquesta hipotètica ètica professional és impensable sense una anàlisi ètica de les organitzacions i que, d'altra banda, avui és molt difícil que qualsevol ètica professional es pugui desenvolupar completament

---

[116] Prioritat en el sentit analític i sistemàtic per al desenvolupament de la BE com a tal; no prioritat estrictament ètica, com hem assenyalat a la primera part.

[117] Kerkhofs, 1990, pàg. 29. Només tenint en compte aquesta cruïlla, l'autor pot afegir (pàg. 30) que "en matèria d'ètica ningú no actua sol. Però també és cert que sense consciència personal, amb tota la solitud que implica, no hi ha ètica".

[118] Impossible en tant que reducció: no volem dir que una ètica professional dels directius i gestors sigui impossible, ans al contrari.

sense atendre a les dimensions de l'ètica organitzativa[119].

En el context de la BE, la referència "professional" sol recollir diversos elements provinents de diverses tradicions. De vegades els integra; de vegades, no. Però val a dir que, cada cop més, és legítima la pregunta de fins a quin punt, tant si hi ha una integració com si hi ha una agregació arbitrària, aquest fet és producte de la inèrcia o de la casualitat, o vol expressar una visió professional que es va construint o reelaborant de manera més o menys deliberada. Aquesta comprensió de la professió com a tal es inseparable d'una interpretació del sentit del treball (Marzal, 1989), i així podem detectar que les tradicions dominants han estat les que interpreten el treball com a vocació i les que l'interpreten com a exercici d'una competència tècnica (Gewith, 1986; Hortal, 1993; May, 1980; Reeck, 1982).

De tota manera, en l'herència conceptual (no sempre explicitada) hi té un paper ben important la comprensió del treball com a vocació: "la cultura judeocristiana, mitjançant la lectura de la Bíblia dels temps de la Reforma, va nodrir el concepte de <u>professió</u> amb el principi moral de servei arrelat en una visió religiosa de Déu treballant amb la gent per a la millora de tota la creació. La doctrina de la <u>vocació</u> esdevingué el tema religiós i moral que millor il·luminava el significat de les professions i del treball professional"[120]. De fet, la considerarem correcta o no la hi considerarem des d'un punt de vista analític o explicatiu; però la matriu weberiana continua present com a teló de fons a l'hora d'expressar el problema[121]. Des d'aquesta perspectiva, la professió no és el simple exercici d'una

---

[119] Com hem dit anteriorment, queda fora de les nostres intencions tractar les qüestions estrictes de les ètiques professionals: n'hem fet una primera aproximació a Lozano (1994). Aquí tan sols volem remarcar la necessitat de la perspectiva organitzativa, i ens farem ressò de la formalització de l'ètica professional quan tractem els codis d'empresa.

[120] Reeck, 1982, pàg. 35.

[121] Per a això, vegeu les nostres anàlisis sobre Weber en la primera part.

activitat, sinó que aquest es veu acompanyat d'un sentiment d'obligació (secularitzat o no). L'element "vocacional" de la professió subratlla que hom se sent atret per l'activitat i les seves exigències, més que no pas pels beneficis que reporta. Aquesta perspectiva és important perquè canonitza la convicció que hi ha un ordre moral o religiós lligat al "bon" exercici de la professió. O, si més no, perquè aquest ordre que lliga valors i treball esdevé una referència a l'hora d'entendre el mateix treball, de manera que, si s'exclou, cal justificar-ho. El professional, aleshores, és qui actua per realitzar aquest ordre pràctico-moral (o religiós), però no té cap paper a l'hora de definir-lo: ja li ve donat, de manera que iniciar-se en una professió implica també anar interioritzant-ne els valors.

Aquest comportament pràctic, orientat a uns valors i configurador d'una identitat, comportava, abans de secularitzar-se, l'assoliment simultani de la benaurança interior i exterior[122]. En qualsevol cas, cal tenir present que aquesta interiorització metòdica del treball professional arrossega la idea que la professió és la clau de volta de l'existència, i que per mitjà de la professió hom se situa i construeix la pròpia identitat en el món (fins al punt, sigui dit de passada, que la concentració vital en la professió era vist -útilment- com una manera de protegir l'individu contra les temptacions sexuals o el dubte religiós). No cal tornar a dir que, avui, més que la validesa explícita de tots i cada un d'aquests elements, el que ha canviat són les condicions socials que els feien plausibles[123]. Per això

---

[122] Tal vegada ens ajudaria a entendre la impossibilitat contemporània de cert discurs vocacional tenir en compte que avui, a diferència del que donava per suposat l'aproximació weberiana, la benaurança interior i l'exterior s'han dissociat, i probablement la primera s'ha subordinat o identificat amb la segona, en el context de l'orientació al benestar.

[123] "La concepció clàssica del treball referida a -i nascuda amb- la societat industrial (entesa aquesta com a maquinisme, capitalisme i Il·lustració en la seva doble vessant de cientisme i optimisme) ha mort. És a dir, ha mort la concepció clàssica del treball com a vocació, com a fi en si, com interiorització metòdica weberiana, com a cultura, com a ètica, per emprar la mateixa terminologia de Weber" (Marzal, 1989, pàg. 3).

és difícil pretendre qualsevol reconstrucció d'una ètica professional com a simple recuperació d'una tradició perduda: la interpretació tecnocràtica de la professió no creiem que es pugui avui superar retroactivament[124]. I, en canvi, creiem important no oblidar que en la perspectiva liberal tradicional del treball com a professió "el paradigma són els metges i els advocats"[125].

Acabem d'esmentar l'existència d'una interpretació tecnocràtica del treball. Interpretació que és indissociable de "la constatació d'un procés de canvi en la naturalesa social del treball: el pas del treball com a quelcom substantiu, en si, al treball com a adjectiu d'una altra cosa, com a quelcom de naturalesa instrumental"[126]. Aquest canvi en la naturalesa social del treball és indissociable del predomini del que en la primera part hem analitzat com a racionalitat instrumental, com a dissociació entre acció racional en relació amb fins i acció comunicativa, o com a fragmentació interioritzada dels àmbits de pertinença i d'actuació. Aquesta percepció instrumental del treball té tres conseqüències molt rellevants per a la nostra reflexió. En primer lloc, la creença que la moral i la professionalitat estan, en el fons, clarament diferenciades; la moral és un afer personal privat, que no ha d'afectar la competència professional, que es mou en l'àmbit de l'assoliment de resultats (la definició dels quals s'escapa sovint de les possibilitats del professional, perquè hi intervenen molts factors que ell no controla: el que ha de fer és posar en joc de manera adequada i eficaç les seves habilitats, les seves

---

[124] En això, Bellah continua sent paradigmàtic: "necessitem recuperar el significat ètic de professionalisme, considerant-lo no tan sols en termes de capacitat tècnica, sinó també de les contribucions morals que els professionals aporten a una societat complexa. Certament, hem d'aprendre molt dels progressistes i dels arquitectes del New Deal, que encara pensaven en el professionalisme, en part, en termes de l'ètica de la vocació" (Bellah, 1985, pàg. 272). Aquí ens remetem també a la lectura que n'hem fet a la primera part.

[125] De George, 1992, pàg. 383.

[126] Marzal, 1989, pàg. 6.

capacitats i els seus coneixements). En segon lloc, la creença que sí que hi ha uns valors professionals, però que són funcionals i interns a l'exercici de la professió, que tenen un fort component tècnic (és a dir, "no discutible") i que, per tant, són un afer intern dels mateixos professionals, impermeables a un discurs no directament professional. En tercer lloc, la creença que això comporta que en les organitzacions només es comparteix explícitament el mateix exercici professional, i pressuposa que el gruix de motivacions que l'impulsen i el sostenen és poc rellevant i, en tot cas, impertinent. I per això mateix Gewirth (1986) ha anomenat separatista aquesta concepció de la professionalitat segons la qual el professional no seria res més que algú que aporta competència tècnica per a la realització d'una relació mitjans-fins en la qual només intervindria per la banda dels mitjans. Plantejament que, segons Vanderburg (1989), aniria molt lligat al predomini social de professionals de l'àmbit científico-tècnic, on sembla més plausible la preeminència d'un plantejament segons el qual les professions operen només amb coneixements o amb l'aplicació dels coneixements.

En aquesta perspectiva, el fet que només es pugui parlar de valors professionals amb relació a una pràctica (professional) acaba reduint la identitat professional a les seves dimensions funcionals, instrumentals. Per això la "professionalitat" pot esdevenir el correlat -en l'àmbit personal- de la "ciència i tècnica com a ideologia"[127]. La tesi separatista és la que dissocia (o, millor encara, creu que és possible dissociar totalment) els mitjans dels fins, l'acció del comportament, l'activitat del projecte. Així es fa del professional, simplement, un portador útil de coneixements, capacitats i

[127] Això és el que, segons la nostra opinió, explica la força legitimadora que sovint té el discurs "professional" i que hagi esdevingut l'ideal de referència per a la qualificació d'una activitat laboral.

habilitats[128]. Creiem que és possible anar més enllà de la mera contraposició entre el paradigma vocacional i el paradigma separatista, però la via d'aquesta superació passa per una relectura dels canvis en la cultura del treball, que, com a tal, escapa ara als nostres objectius, però que és indissociable del context de canvi tecnològic[129] que més endavant proposarem com a marc de referència per a la comprensió de les organitzacions.

Però aquest paradigma haurà de partir d'una comprensió més integrada de les professions, que s'ha d'anar construint a partir dels paradigmes anteriors. En aquesta línia, hom parteix del reconeixement que són professions "aquelles activitats ocupacionals: a) en les quals, de forma institucionalitzada, es presta un servei específic a la societat; b) per part d'un conjunt de persones (els professionals) que s'hi dediquen d'una forma estable i que n'obtenen el seu mitjà de vida; c) formant amb d'altres professionals (col·legues) un col·lectiu que obté o tracta d'obtenir el control monopolístic sobre l'exercici de la professió; d) i a què accedeixen després d'un llarg procés de capacitació teòrica i pràctica, de la qual depèn l'acreditació o llicència per exercir aquesta professió"[130]. Se suposa, doncs,

---

[128] No ens ha d'estranyar, dit sigui de passada, que això desemboqui sovint en una mena d'absolutització contraposada entre el paradigma de la vocació i el paradigma de l'interès instrumental. Quan s'absolutitza el paradigma de la vocació es pretén que una apel·lació als valors (personals o socials) és l'únic que pot resoldre o frenar els conflictes d'interessos, i que això fa incomprensible la professió quan es redueix a qüestions laborals, contractuals o organitzatives. Quan s'absolutitza el paradigma de l'interès, els valors es redueixen a aspectes personals irrellevants professionalment i anacrònics, i es considera que les qüestions professionals queden resoltes un cop aclarides les dimensions laborals, contractuals o organitzatives.

[129] Vegeu, en aquesta mateixa línia, Camps, 1990.

[130] Hortal, 1993, pàg. 207. Simptomàticament, Bowie proposa, en el context d'aclarir què és la BE, la següent comprensió de les professions: "Perquè una ocupació pugui ser qualificada de professió, el qui l'exerceix ha de: 1) posseir un coneixement que és més complex que l'ordinari i operar-hi; 2) assegurar una comprensió teòrica del fenomen del qual s'ocupa; 3) aplicar el seu coneixement teòric i complex a solucions pràctiques de

que ser professional implica ser molt competent en una activitat, la realització de la qual pressuposa haver adquirit determinats coneixements i habilitats, i per mitjà de la qual hom fa (i ofereix) un servei específic a la societat. Aquest servei a la societat no s'esdevé sense mediacions (cosa que és impossible), sinó per mitjà de la cura pels interessos i el benestar i -en definitiva- per la responsabilitat que els professionals assumeixen envers els qui són els seus clients. Tot plegat està regulat o controlat no tant pels valors comuns de referència, sinó, sobretot, per l'autocontrol que els professionals exerceixen com a grup sobre la pròpia professió i el seu exercici[131].

L'exercici professional, per tant, ha de partir d'una pràctica, i remetre-hi. Això inclou uns coneixements i unes tècniques, però també uns valors, uns ideals i unes maneres de fer que li són inherents[132]. Ni es pot encobrir la manca dels primers posant un èmfasi retòric en els segons, ni es poden dissoldre els segons

---

problemes humans i socials; 4) estar disposat a augmentar i millorar el seu coneixement; 5) traspassar el que sap a les noves generacions de manera deliberada i formal; 6) establir criteris d'admissió, pràctica legítima i conducta correcta; 7) estar imbuït d'un esperit altruista. Les professions que s'han considerat clàssicament han estat medicina, lleis, ensenyament i clerecia" (Bowie, 1991, pàg. 18).

[131] En un perfil professional se superposen, doncs, el desig d'excel·lir en una pràctica, l'orientació a oferir algun servei tangible i l'obtenció d'un benefici per part del mateix professional. Escatir-ne les proporcions i la jerarquització és una qüestió empírica. No cal dir que, en aquest context, una de les dimensions decisives és també una de les més problemàtiques: el supòsit del control de la professionalitat per part del mateix col·lectiu de professionals. Perquè aquest autocontrol pot ajudar a garantir l'autonomia necessària per a poder exigir o aclarir responsabilitats, posem per cas. Però també pot ser l'origen d'un corporativisme desmesurat. L'status social, els mecanismes de formació o l'establiment de culpabilitats en casos límit són alguns dels elements que passen a demanar mecanismes per tal de poder-ne aclarir les ambigüitats o, simplement, establir quins són els interessos més protegits per part dels mateixos professionals.

[132] Ens remetem a les anàlisis que n'hem fet a la primera part.

en els primers o substituir-los per aquells. Tota pràctica comporta una relació determinada entre els qui hi participen, però, si aquesta relació no incorpora els valors, els ideals i les maneres de fer, aleshores la competitivitat i la manca de sentit social n'esdevenen els valors aglutinants i gairebé exclusius. La professionalitat inclou, doncs, una orientació cap a valors; i inclou també la consciència (que no és de generació espontània), que és una de les formes preferents que tenim les persones de fer una aportació i un servei a la societat. Però aquesta orientació i aquesta consciència han d'esdevenir indissociables de la comprensió d'unes tasques i d'unes activitats clarament definides. La professionalitat, des d'aquesta perspectiva, és irreductible a una comprensió de l'exercici del paper professional com a mera prestació de serveis a canvi de diners[133]. En aquest sentit, i en el que pertoca a les professions, creiem que l'hermenèutica de la responsabilitat a la qual ens hem referit en la primera part remet a una activa reconciliació entre valors i tècniques en el si d'unes pràctiques. "L'estructura de l'ètica professional és un conjunt de capacitats morals, mandats institucionals i identitats psicològiques que influeixen inevitablement en la reflexió dels professionals sobre les dimensions ètiques dels problemes que es

---

[133] I per això mateix Newton (1990) ha proposat que el professional no tan sols se centri en el servei que ofereix, en la competència que té d'acord amb uns coneixements, en el poder -reconegut socialment- que exerceix (del qual forma part, per cert, la mateixa definició de la realitat) i en el compromís personal de dedicació. Sinó que, a més, cal que desenvolupi la connexió entre el servei i la recerca del benestar del client, i no el propi avantatge; la connexió entre la competència i la pròpia autonomia i l'imperatiu de la beneficència; la connexió entre l'exercici del poder professional i el respecte de l'autonomia del client (amb el que comporta, per al reconeixement de l'altre com a interlocutor, que l'exercici de la professió es doni sempre en relacions asimètriques), i la connexió entre el compromís personal i el d'integritat. I May considera que el professional té "una competència tècnica basada en una tradició d'aprenentatge; i, a més, es declara moralment responsable per aquesta capacitat, i prest d'alguna manera a posar-la al servei d'una necessitat humana. [...] Aplega el coneixement i la competència amb substància moral, el poder del coneixement amb alguna mesura de filantropia. Això seria l'ideal" (May, 1980, pàg. 205).

troben en les seves pràctiques"[134].

Nogensmenys, la nostra opinió és que, a més, avui tota ètica professional ha de partir del fet que el que predomina és el professional dependent, i no l'autònom, és a dir, aquell que "és guiat en la seva activitat no per la seva vocació o els seus ideals, sinó per les exigències de l'organització"[135]. I, per tant, que no es pot pensar una ètica professional sense pensar èticament també l'organització, atès que avui, cada cop més, l'exercici professional es duu a terme en el si d'una organització[136]. Des de la nostra perspectiva, la identitat -i l'ètica- professional hauria d'incloure, doncs, una reflexió explícita sobre la relació entre professional i organització que no es fes únicament des de la perspectiva de la tradició professional, sinó que incloqués també una comprensió de l'organització, a partir del reconeixement que el treball ha passat a ser element de l'estructura (Marzal, 1989), (la qual cosa no fa el treball menys necessari, però sí que "situa l'organització de la producció, i no el treball en si, en el cor

---

[134] Reeck, 1982, pàg. 15.

[135] Newton, 1990, pàg. 70. Com assenyalarem tot seguit, aquesta contraposició és deguda al fet de no tenir en compte, en la definició de la pràctica professional, la seva inserció organitzativa. Per la seva banda, Perrow (1986) considera que només un 15% de la població usamericana té possibilitats de sobreviure sense treballar per a una altra persona. May (1980) ha notat amb raó que això comporta la tensió entre una visió més jeràrquica de la professió (des de la perspectiva organitzativa) i una visió més entre iguals (des de la perspectiva col·legial). Gewith (1986) també emfasitza que l'exercici de la professió avui només es pot entendre des de la mediació institucional. I Reeck considera que "el milieu de les professions modernes està dominat per la tecnologia i la burocràcia. Aquests factors tenen una gran importància per a l'ètica; configuren la naturalesa dels problemes morals" (Reeck, 1982, pàg. 76). Recordem altre cop les nostres anàlisis en la primera part, tot seguint Berger, per bé que Reeck no el té en compte.

[136] Quan això no s'afronta temàticament, els professionals tendeixen a obviar al problema i es limiten a superposar-hi un discurs "vocacional" o "professional" quan es refereixen a si mateixos; i un discurs "laboral" o "contractual" quan es refereixen a l'organització en la qual treballen. Vegeu, en aquest sentit, i aplicat al món de la medicina, Obeso, 1992.

del sistema"[137]). La nostra societat és una societat d'organitzacions, de moltes menes i amb moltes finalitats, per cert. I aquestes organitzacions només són viables quan no es limiten a ser un agregat de professionals. Per tant, pensar la professió no es pot fer sense pensar l'organització, i viceversa. Això no vol dir que una esgoti el que es pot dir de l'altra, però sí que una no es pot pensar sense l'altra. Si això és així, sembla que hauria de tenir conseqüències a l'hora de definir una identitat (i una ètica) professional[138].

Podríem dir, per tant, bo i utilitzant dues formulacions de Walzer molt més enllà de les seves intencions, que l'ètica també és un cert art de la separació i que en la vida moral també hi ha diversitat d'esferes. Conseqüentment, la persona no es pot identificar totalment amb la seva professió (De George, 1990a). Com ja hem dit quan hem parlat del principi d'humanitat, cal no oblidar que l'espai moral pressuposa, entre altres, la tensió o la no-coincidència entre l'individu i l'estructura o el sistema: precisament així es constitueix com a subjecte. Esdevenim subjectes morals quan reconeixem que ni som simples peces d'un sistema ni el sistema és una mera variable de la nostra actuació ètica. La vida moral comporta -sempre- crear espais de llibertat. Perquè la llibertat és el valor afegit que permet anar més enllà de la recepció adaptadora de les convencions heretades. I es produeix una pèrdua d'autonomia tant quan hom s'identifica amb la seva ocupació, com quan allò que hom busca en una pràctica esdevé aliè a la mateixa pràctica. En aquest sentit, creiem que "la professionalitat serà una virtut pública en la mesura que serveixi els interessos comuns de la societat; no en la mesura

---

[137] Marzal, 1989, pàg. 20.

[138] Això implica que la viabilitat de l'organització no és una limitació ni un peatge de la realització professional com a tal, sinó la seva condició de possibilitat. I, per tant, això implica que tot professional ha de ser capaç de comprendre l'exercici de la professió en un context organitzatiu o institucional. Organitzacions i institucions que, per cert, no tenen com a funció única o exclusiva satisfer els seus ideals professionals.

que serveixi només per al manteniment i conservació dels papers, funcions i corporacions existents. I serà una virtut privada en la mesura que ajudi l'individu a ser-ho realment, a ser autònom i no esclau de les seves activitats"[139]. Tot i així, cal no oblidar mai que la identitat professional està vinculada a una pràctica, i, per tant, que l'ètica professional s'ha de formular sobre una pràctica i des d'una pràctica. En aquest cas, la reflexió ètica o ho és sobre una pràctica de la qual vol ser també expressió, o no és res[140].

---

[139] Camps, 1990, pàg. 120. Creiem que, en termes estrictes d'ètica professional, tot plegat comporta el següent: l'individu no pot pretendre que la seva professió i la seva organització s'hagin d'identificar amb el seu sistema de valors (o subordinar-s'hi) per tal de considerar-los acceptables o assumibles moralment; l'exercici professional no pot esgotar, absorbir o colonitzar la vida personal, com tampoc el professional no pot instrumentalitzar l'organització -o subordinar-la- al servei d'uns interessos professionals absolutitzats; l'organització no pot pretendre un vincle totalitzant per part dels individus ni considerar el seu desenvolupament professional una simple funció organitzativa. Per això hem proposat, en el que pertoca a l'ètica professional, el següent: "1) no hi ha identitat professional sense explicitació d'una ètica professional; 2) l'ètica professional ha de tractar d'una pràctica suficientment delimitada i partir-ne; inclou, per tant, el seu exercici; per dir-ho senzillament: es tracta de fer la feina ben feta i, si és possible, excel·lir-hi; 3) tot això pressuposa la convicció que una professió es legitima i es justifica pel servei que fa a la societat; 4) una professió només s'entén en la xarxa de relacions socials en la qual s'inscriu; desenvolupar-la implica fer el mapa d'aquesta xarxa i establir el paper que els no-professionals afectats per la professió han de tenir en l'aclariment de la seva identitat; 5) el desenvolupament professional té sempre un component ètic que, si més no, comporta: establir els àmbits i els nivells de responsabilitat, formular els valors de referència, construir els criteris d'actuació i expressar les motivacions, desenvolupar hàbits i estils d'actuació compartits; 6) això es realitza en la vinculació amb uns altres professionals, compartida en un projecte" (Lozano, 1994, pàg. 73-74).

[140] Normalment, els codis ètics solen ser l'expressió més explícita i visible de les coordenades ètiques d'una professió. Pretenen ser un referent de la consciència professional i palesar el reconeixement per part del grup de les dimensions morals de la seva activitat. A Frankel (1989) o a Kultgen (1983) es pot trobar una discussió sistemàtica sobre els codis professionals, dels quals parlarem més endavant en el context de la nostra anàlisi dels codis d'empresa.

Tot plegat ens fa anar més enllà de l'afirmació que l'atenció al fet organitzatiu ha de ser avui inherent a tota ètica professional, i ens porta a considerar si, ras i curt, hi ha una ètica professional per a la gestió d'organitzacions i, per tant, si la gestió d'organitzacions és pròpiament una professió. Com ja hem dit, si ens ho miràvem des d'una perspectiva històrica, tal vegada hauríem de contestar ràpidament que sí, atès que la BE va començar com a reflexió ètica per als gestors i directius (MacHugh, 1988) i que va evolucionar de la persona a la corporació (Mahoney, 1990) i no a l'inrevés. Ja ens hem referit en la primera part a les anàlisis que fan del gerent un dels personatges de la nostra era, i Camps (1990), en un registre molt diferent, també ha reconegut que les figures representatives del bon professional són els executius i els esportistes d'elit. Tanmateix, en aquest punt, les coses es compliquen, perquè, com ja sabem, els mateixos que reconeixen el pes social de la figura del gerent no li reconeixen realment cap pràctica com a pròpia (la qual cosa, per cert, recordem que el converteix, paradoxalment, en una figura tan necessària socialment com rebutjada moralment). En aquesta línia hom ha emfasitzat que "els directius no són membres d'una professió, si bé són vistos com a professionals. Els membres d'una professió no es remeten als preceptes del capitalisme i es distingeixen per no operar en un mercat competitiu. El paper de les professions no ha de ser confós amb el dels negocis, i l'origen i la naturalesa de les regles de comportament (responsabilitat social) en difereixen sensiblement de les dels negocis"[141].

Aquests plantejaments són significatius, perquè, al capdavall, depenen més d'un enfocament des de l'ètica econòmica que no pas des de l'ètica professional[142]: d'una banda, hi ha una

---

[141] Behrman, 1988, pàg. 96. Vegeu també en aquesta línia Stark (1993). Simptomàticament, Stark fa servir aquest fil argumental per qüestionar la viabilitat de la BE.

[142] Es podria discutir, per exemple, sobre la necessitat de quelcom equivalent als col·legis professionals en el cas dels directius. O, per exemple, si el concepte de directiu s'ha de restringir als que exerceixen les seves funcions en el si

contraposició entre professió i mercat, en un plantejament típic d'una certa lectura del paradigma vocacional; d'altra banda, sembla haver-hi l'implícit que les regles d'actuació dels directius són una simple emanació de les regles que se suposen com a característiques del mercat; i, finalment, s'ignora l'especificitat del fet organitzatiu. Curiosament, més endavant el mateix autor es planteja, tanmateix, la necessitat de codis de conducta per als directius, atès que, com que "no tots els jugadors en el sistema capitalista exhibeixen l'autodisciplina necessària per al manteniment de les regles, els codis de conducta són necessaris per a reforçar-les"[143].

Sembla que seria més plausible la perspectiva que proposa, pel cap baix, "veure la gestió d'empreses com una professió marginal o emergent, una disciplina de treball en procés d'esdevenir professionalitzada"[144]. Des de la nostra perspectiva, l'element clau d'aquest procés és adonar-se no tan sols del poder i de la responsabilitat dels directius i dels gestors -cosa òbvia-, sinó també del fet que la seva pràctica no existeix al marge de les organitzacions i de la seva viabilitat. Les altres professions tenen sempre un fort component independent del fet organitzatiu; aquesta, no (no hi ha directius ni gestors al marge de les organitzacions, o són impensables al marge d'aquestes). Per tant, l'especificitat de l'ètica professional dels directius i gestors (quant a tals) és inseparable d'una comprensió de les seves funcions directives i de les organitzacions com a tals. I per això mateix, quan el British Insitute of Management (BIM) (1984), per exemple, formula un "codi de conducta i recomanacions per a la pràctica de la gestió", ho fa perquè "un dels seus principals objectius és promoure el màxim rigor professional en la gestió d'empresa. [I afegeix que] aquest codi de conducta constitueix

---

d'empreses que operen en mercats competitius.

[143] Behrman, 1988, pàg. 154.

[144] Reeck, 1982, pàg. 32.

una part fonamental d'aquest objectiu"[145]. Doncs bé, com és obvi, una lectura detallada d'aquest codi ens pot permetre analitzar-lo com l'expressió, en clau d'ètica professional, d'una anàlisi ètica de l'organització. Cosa no gens estranya, atès que la professió del directiu o del gerent és impensable -en termes pràctics- al marge de l'organització, i, per tant, la seva ètica professional també ho és al marge d'alguna comprensió ètica de l'organització. En definitiva, si hom vol reduir la BE a una ètica professional de gestors i directius es veu irremeiablement amb la necessitat de reflexionar èticament sobre el fet organitzatiu.

L'ètica de les organitzacions com a nucli de la BE

Aquesta aproximació a alguns elements del procés constituent de la BE ens porta a concloure que la BE ha de ser una ètica de les empreses i organitzacions que, per tant, les comprengui èticament com a tals[146]. Creiem que hem d'assumir, no tan sols metodològicament, que la BE ha de referir-se reflexivament a tres nivells d'anàlisi: el sistema, l'organització i les persones[147]. Tots tres són necessaris, irreductibles entre si i -alhora- inviables sense relacionar-se amb els altres. Però el focus de la BE ha de ser l'organització. Sense centrar-se en l'organització creiem que els altres dos àmbits són inviables com a BE ja que, com hem vist, hom acaba parlant dels tres nivells, però només des de la perspectiva d'un d'ells i, per tant, sense elaborar una reflexió diferenciada sobre cadascun. En canvi, l'organització els inclou necessàriament, atès que no és possible reflexionar sobre ella sense fer veure les connexions que aquesta reflexió demana amb les qüestions ètiques que fan referència al

---

[145] BIM, 1984, pàg. 1. Val la pena notar, en connexió amb la visió històrica que hem apuntat de la constitució de la BE, que el BIM fou fundat el 1947 i que l'esmentat codi es va promulgar el 1984.

[146] I això no és tan sols una conseqüència del fet que l'evolució històrica de la disciplina hagi seguit aquest camí.

[147] I creiem també que aquesta distinció és imprescindible.

sistema econòmic o social, d'una banda, i als aspectes personals o professionals d'una altra. Altrament dit, la BE es juga la seva legitimitat en la capacitat d'esdevenir una ètica de les empreses i organitzacions.

La BE, per tant, no es pot dissoldre -individualment- ni en l'ètica professional (atès que aquesta avui demana la perspectiva organitzativa, i, en el cas dels directius, és indispensable) ni en l'ètica personal (atès que, en la realitat, aquesta sempre acaba incorporant una comprensió del context organitzatiu).

Però la BE tampoc no es pot reduir a ser una aplicació deductiva de l'ètica econòmica[148] (per bé que la necessita com a marc de referència per a no ser una simple moral convencional[149]); ni és la simple encarnació dels valors propis de l'esfera econòmica. La BE no esdevé viable si la reduim a la seva fonamentació, però tampoc no ho és amb un dèficit de fonamentació. Creiem que una comprensió ètica de les peculiaritats de la mediació organitzativa és el que fa irreductible la BE a ser una simple aplicació deductiva de l'ètica econòmica o una simple encarnació dels valors de l'esfera econòmica.

Certament, la BE s'obre explícitament a qüestions d'ètica personal i professional, que considera com a qüestions pròpies; i s'obre explícitament a qüestions d'ètica i valors econòmics, que considera també com a pròpies. No exclou, per tant, ni les unes ni les altres. Però, en tant que BE, ho fa en la mesura que aquestes qüestions s'articulen i s'integren amb una ètica de les organitzacions i de les empreses. Per tant, aquesta vertebració de la BE al voltant del nivell meso (l'organització) no pretén la reducció de tota la BE al nivell organitzatiu, sinó que només pretén afirmar que en ell troba la seva especificitat. Aquesta

---

[148] O de l'ètica política, en la mesura que ens vulguem referir a una ètica de les administracions públiques i en les administracions públiques.

[149] I, en aquest sentit, també contribueix al seu desenvolupament.

aproximació és per tant la seva aportació (i, si es vol, també la seva limitació) com a ètica aplicada[150].

Un cop hem mostrat com els diversos camins[151] d'aproximació a la BE han anat palesant la necessitat de centrar-se en la dimensió organitzativa hem de passar a veure, més en concret, com això pot ser possible.

---

[150] Vegeu, per bé que emfasitzant l'atenció al problema de la responsabilitat social de l'empresa, la perspectiva de Goodpaster (autor del teacher's manual de la Harvard Business School): "En resum, l'anàlisi del concepte de responsabilitat corporativa implica primàriament una investigació normativa i analítica sobre el nivell mitjà proposat en la BE, el nivell de qüestions que es refereixen a la formulació i implantació de les polítiques corporatives, els objectius i les limitacions. Aquest nivell de qüestions es distingeix tant de les qüestions d'ètica personal entre els directius com de les qüestions sobre la legitimitat del sistema d'empresa en primer lloc" (Goodpaster, 1983, pàg. 3).

[151] Aquesta aproximació ha estat encara parcial, en la mesura que hem volgut posar de manifest l'emergència d'una temàtica en el si del mateix desenvolupament de la BE. Quedarà completada en els propers capítols, en la mesura que les qüestions que s'hi tracten són també el resultat, ja molt més articulat, del seu desenvolupament.

Capítol 4

L'autocomprensió de la BE: una tensió encara no resolta i pendent d'integració

4.1 La BE, una disciplina o dues?

Hem arribat, doncs, a la conclusió que "l'ètica de les corporacions, al capdavall, no és simplement una qüestió de tenir treballadors i directius ètics, o de tenir procediments, polítiques i estructures ètiques, sinó també operar en una societat que requereix corporacions que actuïn èticament. La corporació és l'element central i clau entre l'individu i el sistema. Hauria de ser vista com a tal i els tres nivells de l'anàlisi ètica dels negocis -l'individu, la corporació i el sistema de la lliure empresa americana com a conjunt- no haurien de ser artificialment separats i tractats isoladament. L'ètica de les corporacions està lligada inextricablement amb l'ètica dels altres dos nivells"[1]. Però aquesta assumpció -tot i ser ben important- deixa encara per resoldre un problema: un cop aclarit mínimament el seu objecte, com aborda la BE la seva comprensió? En aquest punt és on encara, segons la nostra opinió, es confirma allò que ja hem assenyalat en el capítol anterior: que la BE es troba immersa en el seu propi període constituent[2] i, conseqüentment, això es manifesta en el debat encara obert en el que pertoca al marc teòric i a la perspectiva des dels quals ha de desenvolupar la seva reflexió.

En el fons, el que hi ha en joc és resoldre, en l'àmbit de la BE, un problema que, com ja hem assenyalat, és inherent a tota ètica aplicada: la necessària interdisciplinaritat amb la qual cal afrontar les qüestions que s'hi plantegin. En aquest sentit, el perill fonamental que sempre voreja la BE ha quedat formulat amb

---

[1] De George, 1990a, pàg. 180.

[2] Recordem que en el capítol anterior hem constatat l'acord que encara cal considerar-la com a ben recent en el que pertoca a la seva constitució acadèmica.

claredat per Trevino & Weaver (1994): es tracta d'una disciplina o de dues?[3] Trevino i Weaver se centren en un plantejament merament acadèmic (i, com veurem, la cosa esdevé més complexa si se'n consideren d'altres). Divideixen l'aproximació acadèmica de la BE en dues perspectives (que també poden ser vistes com a èmfasis): una és de caire més normatiu i prescriptiu; l'altra és de caire més empíric i, per tant, més explicatiu, descriptiu i predictiu. Òbviament, el problema no és merament de perspectiva, sinó que, al darrere, hi ha en joc la mateixa concepció disciplinar: cada perspectiva en el límit pot ser compresa com un paradigma (Kuhn, 1962). Potser, més matisadament, podríem dir que el que es reflecteix en la tensió és que la BE encara no ha construït el seu propi paradigma. En qualsevol cas, per a Trevino i Weaver, la tensió és clara: sota la BE s'aixopluguen dues disciplines, la Business ETHICS i la BUSINESS Ethics. Atenent a cinc variables (origen acadèmic dels qui les conreen, llenguatge que utilitzen predominantment, assumpcions implícites sobre l'actuació moral humana, propòsit teòric i la seva aplicació, bases teòriques i avaluació), proposen la següent diferenciació[4]:

Categories	Aproximació Normativa	Aproximació Empírica

[3] Des de la nostra perspectiva, volem fer notar com n'és de simptomàtic que, el 1994, el debat al voltant de l'estatut de la BE encara es consideri obert i no resolt. L'article de referència, que sintetitza moltes de les lectures que nosaltres també havíem tingut en compte abans que es publiqués, no és un article aïllat: en el mateix Business Ethics Quarterly (on es publica després d'haver estat presentat a la reunió de l'Academy of Management) és comentat separadament pels autors del llibre que, segons McHugh (1988), és el més citat en la BE (vegeu Donaldson, 1994; Werhane, 1994). El problema que planteja Trevino, sense ser formulat tan polèmicament en forma d'oposició, s'arrossega des de fa temps en la BE; vegeu Boatright, 1993; Bowie, 1991; De George, 1991; Donaldson, 1989; Epstein, 1987; Frederick et al., 1988; Kerhuel, 1989; McCarty, 1988; Sacconi, 1991a; Tsalikis & Fritzsche, 1989; Williams, 1982.

[4] Trevino & Weaver, 1994, pàg. 115.

Origen acadèmic	Filosofia, teologia, arts	Ciències socials i de la gestió
Llenguatge que defineix l'acció ètica	Avaluatiu. Acció que és correcta, justa, equitativa	Descriptiu. Decisions i eleccions ètiques
Pressupòsits assumits sobre l'agent moral humà	Autonomia, responsabilitat	Més determinista; causalitat recíproca
Propòsit, finalitat i aplicació teòrics	Prescripció i proscripció; abstracció; anàlisi i crítica	Explicació i predicció; concreta i mesurable; influència de les conductes reals
Guies per a l'avaluació teòrica	Reflexió sobre les pràctiques en els negocis. Crítica racional dels judicis morals	Estudis empírics de les pràctiques dels negocis. Habilitat per explicar, predir i resoldre problemes en els negocis

Òbviament, no creiem que calgui entendre aquestes distincions empíricament, com si fossin clarament detectables en cada tractament de les qüestions de la BE de manera diferenciada. Però sí que reflecteixen i sitúen gràficament el problema encara no resolt de l'articulació de la diversitat d'aproximacions amb les quals hom tracta els problemes de la BE[5]. Articulació, per cert, que no és una qüestió de mera pruïja teòrica o conceptual; té, a més, conseqüències docents: "en general els teòlegs semblen més

[5] En aquest punt, Trevino i Weaver són més taxatius: "la nostra discussió de les aproximacions normativa i empírica subratlla el seu interès comú en pràctiques dels negocis significatives moralment. Tanmateix, hem identificat nombroses fonts de confusió i col·lisió, i suggerim que, més enllà del seu punt d'arrencada comú, les dues aproximacions divergeixen" (Trevino & Weaver, 1994, pàg. 124).

interessats a motivar els estudiants a actuar moralment; els filòsofs estan interessats en el raonament moral i en els problemes teorètics de l'àrea; els professors de negocis es concentren en l'estudi de casos i en les aplicacions concretes"[6].

Ara bé, al darrere de tot plegat no hi ha tan sols el problema típic de la integració que exigeix tota ètica "aplicada", sinó que, a més, s'hi afegeix el problema que "l'absència de raonament ètic en el desenvolupament del management des del començament del segle vint ha estat el factor més important que ha permès que la tècnica desplacés el raonament ètic en la gestió"[7]. Per tant, cal tenir present que aquesta integració, si es produeix, ha d'acabar comportant en darrer terme, d'una manera o altra, la mateixa redefinició d'alguns pressupòsits de la teoria del management[8], si tenim en compte que les conceptualitzacions també impliquen una aproximació ben diferent a la realitat (Bell & Emory, 1971)[9].

---

[6] De George, 1987, pàg. 206.

[7] Donaldson, 1989, pàg. 206. Es podria adduir que això és un plantejament típic de l'enfocament que Trevino i Weaver anomenen normatiu. Tanmateix, en aquest punt encara estem en un moment previ: una cosa es decidir quina aproximació ha de prevaler o com s'han d'integrar; i una altra, escatir si, simplement, hi ha o no alguna dimensió explícitament ètica.

[8] Pressupòsits que, com hem vist a la primera part, estan molt lligats al paradigma separatista.

[9] La cosa, per cert, encara es complica més si sortim del món estrictament acadèmic. No tan sols perquè, si posem en relació els filòsofs i els directius, aleshores el problema consisteix en el fet que "cadascú coneix ben poc del món de l'altre" (Dickie & Rouner, 1986, pàg. 1), sinó també perquè els problemes de mètode i de comprensió de la BE estan molt directament lligats als subjectes que s'hi adrecen i a les seves preocupacions. Goodpaster (1991) ha proposat distingir entre cinc grups de persones que estan involucrats en el tractament de qüestions relacionades amb la BE i en el seu desenvolupament: els professors de les escoles de gestió, els estudiants de les escoles de gestió, els directius de les empreses, els filòsofs i els acadèmics provinents de les humanitats, els periodistes. Òbviament, això comporta que cadascun d'aquests grups té la seva pròpia percepció i les seves pròpies expectatives amb relació a la BE, que no necessàriament han de ser coincidents, i que poden arribar -implícitament o explícita- fins a establir des d'on s'ha de desenvolupar la BE.

No ha d'estranyar, doncs, que un tema recurrent en l'autopercepció de la BE sigui l'aclariment del seu estatut intel·lectual i acadèmic. Aquesta qüestió fa referència, sobretot, a dues coses: d'una banda, a l'establiment del marc de referència teòric de la BE com a ètica aplicada (és a dir, les seves condicions de possibilitat com a tal); d'altra banda, a la rellevància pràctica de la BE com a ètica aplicada (és a dir, el "lloc" que ocupa o pot ocupar en el desenvolupament de les empreses i organitzacions).

En el que pertoca a les condicions de possibilitat de la BE, cada vegada hi ha més acord que "les qüestions clau són de naturalesa metodològica, si bé les substantives són legió i extenses, i inclouen temes de gran i perenne preocupació"[10], i que, per tant, si bé les qüestions concretes són de gran amplitud i les que més immediatament susciten la demanda i el debat, hom acaba sempre, d'una manera o altra, retornant a la necessitat d'expressar el marc de referència ètic i al model d'empresa que adopta[11]. I per això mateix Goodpaster ha proposat que, "atès que la BE és una part de l'ètica filosòfica general, podem esperar que les seves divisions es corresponguin a les més freqüentment utilitzades en l'ètica filosòfica, especialment l'ètica descriptiva, l'ètica normativa i l'ètica analítica (o metaètica)"[12]. Per a la nostra

---

[10] Donaldson, 1989, pàg. 61. Ell mateix ha sistematitzat (pàg. 9-16) també els arguments bàsics d'aquells que són escèptics davant la possibilitat de la BE: que els criteris depenen d'allò que permeten les circumstàncies; que els criteris depenen de la força que tenen els diversos grups d'interessos per imposar-los; que l'acció humana és reductible a l'autointerès; que els humans són incapaços d'actuar sota criteris morals. No ens estenem ara en aquests arguments, entre altres coses perquè torna a succeir, com hem anat indicant reiteradament, que molt sovint els arguments a favor o en contra de la BE no remeten a la pròpia BE, sinó a qüestions estrictament de fonamentació ètica o de caire antropològic.

[11] Aquesta és, en definitiva, una de les qüestions que ha marcat la delimitació i l'enfocament d'aquesta tesi.

[12] Goodpaster, 1983, pàg. 3.

finalitat, podem acceptar ara sense gaire discussió aquesta divisió, atès que el que més interessa Goodpaster és fer avinent que la gran temptació de la BE és no anar gaire més enllà del moment descriptiu, que és just el problema de fons que hi ha al darrere del debat sobre les condicions de possibilitat del seu estatut acadèmic[13] i teòric. És per això mateix que creiem que les aproximacions més globalitzants a la BE han subratllat sempre la dimensió estrictament ètica i crítica, i també la conceptualització, com les tasques que permeten establir específicament l'àmbit de la BE[14].

---

[13] En el que pertoca al seu estatut acadèmic, De George considera que el desenvolupament de la BE passa per avançar en aquests set punts: 1) mantenir l'ensenyament en el nivell de llicenciatura; 2) desenvolupar programes per als MBA; 3) convèncer-se que la investigació és la clau del desenvolupament acadèmic; 4) passar del tractament d'aspectes èticament negatius de la vida empresarial al desenvolupament de la BE com a proposta positiva; 5) millorar en el que pertoca a l'encara minsa integració entre filòsofs, teòlegs i professors de negocis; 6) assolir una relació més estreta entre acadèmics i gent d'empresa; 7) parar més atenció als desenvolupaments que es duen a terme a Europa (De George, 1987, pàg. 207-209). En aquest punt es palesa un problema no sempre resolt en el debat sobre el desenvolupament rigorós de la BE, on se sol confondre el debat sobre qui ho ha de fer amb el debat sobre com s'ha de fer i on. Per bé que és impossible distingir a la pràctica de manera taxativa aquestes qüestions, creiem que és bo assenyalar que el debat, estrictament, se situa en el com: és a dir, en l'articulació del moment reflexiu constituent de la BE com a ètica aplicada.

[14] Vegeu, per exemple, les activitats bàsiques que ha anat proposant De George per a la BE: 1) analitzar casos d'immoralitat en el món dels negocis; 2) estudiar empíricament les pràctiques en els negocis; 3) explicar els termes i els pressupòsits de la BE; 4) tractar qüestions metaètiques relacionades amb la BE (per exemple, les referides a l'estatut moral de la corporació o a la seva responsabilitat moral); 5) treure l'entrellat de problemes complexos (De George, 1987). I, en un altre moment: 1) aplicar els principis ètics generals a casos particulars en els negocis; 2) tractar qüestions metaètiques relacionades amb la BE; 3) analitzar els pressupòsits dels negocis des d'un punt de vista moral; 4) tractar problemes complexos, que van vers altres àrees del coneixement (De George, 1990a). Val la pena notar com amb el pas del temps han agafat preeminència les qüestions més de caire sistemàtic.

Per la seva banda, Donaldson ha proposat com a temàtiques clau de la BE: 1) és possible la BE?; 2) els valors i els arguments en la BE són susceptibles de ser analitzats objectivament?; 3) poden ser provats els principis ètics

En contraposició al que acabem d'assenyalar, la preocupació per la rellevància pràctica de la BE està molt més atenta a la seva interpenetració amb les pràctiques empresarials. Això, en principi, no sembla més que una exigència de la BE en tant que ètica aplicada. Però el perill que sempre sorgeix quan la BE vol (en el que pertoca a mètodes i continguts, no en el que pertoca als temes objecte d'anàlisi) restar propera a la realitat de la vida de les empreses i organitzacions consisteix que, al capdavall, la BE acabi subordinant-se als valors vigents al mercat, tot fent-ne una lectura normativa (Bowie, 1991)[15]. Dit altrament, convertir la BE en l'expressió reflexiva d'una moral convencional[16]. Perquè una cosa és tenir en compte com les empreses es veuen a si mateixes i l'entorn en el qual actuen, i una altra ben diferent assumir com a normatives aquestes visions (Ganz & Hayes, 1988)[17]. Per això és important tenir en compte que, davant de la BE, "la resposta negativa dels negocis és en part resultat de la visió que tenen de si mateixos. La corporació americana s'ha desenvolupat en una certa línia. Tal i com s'ha

---

generals?; 4) poden reconciliar-se els diversos valors?; 5) poden reconciliar-se les diverses teories ètiques?; 6) com es poden establir les fronteres entre la BE i altres temàtiques?; 7) com es poden portar a la pràctica els principis abstractes? (Donaldson, 1989). Aquí val la pena notar que una reflexió que vol ser-ho sobre la BE acaba plantejant, fonamentalment, la necessitat d'un marc de referència ètic per a l'ètica aplicada, atès que no podem dir que cap d'aquestes qüestions sigui patrimoni exclusiu de la BE.

[15] Per tal de fer justícia a aquest autor, val la pena deixar constància que en un altre moment havia assenyalat que el perill dels acadèmics és que estan més acostumats a explicacions globals i abstractes, i que semblen pressuposar que això aclareix automàticament les qüestions concretes que s'esdevenen a les empreses (Bowie, 1986). No tractem ara aquest problema, atès que ja ho hem fet anteriorment a bastament.

[16] Vegeu el tractament d'aquest problema des de la perspectiva d'un directiu d'empresa a Cadbury, 1987. Ens permetem assenyalar que aquesta qüestió se situa en els paràmetres que hem analitzat en el capítol anterior sobre les relacions entre la BE i la moral convencional socialment dominant.

[17] Els autors afegeixen, a més, que ni la visió que les empreses tenen de si mateixes ni els valors de l'entorn són estables i inmutables.

desenvolupat, ha estat estudiada i descrita per sociòlegs i teòrics de l'organització. Amb la intenció de fer una aproximació lliure de valoracions, han descrit les corporacions tal com les veien. Les seves descripcions, després, esdevenen el model ensenyat als estudiants de les escoles de negocis i als joves directius. Aquests managers han cregut el que els han ensenyat i han cregut que les descripcions es corresponen amb el que les corporacions han de ser. Això és un error. És un error que pot i ha de ser corregit. I és un error que, si és corregit, pot tenir resultats significatius en alliberar la corporació per al canvi organitzatiu"[18]. Dit altrament, el problema de la constitució del marc de referència ètic de la BE és indissociable de la tendència que sovint tenen les teories de l'organització a convertir en normatives les pràctiques organitzatives.

Comptat i debatut, doncs, la pregunta sobre si la BE és una disciplina o dues és lúcida, pertinent i provocativa. Però també és ambigua i inadequada. En quin sentit és acceptable? És acceptable perquè posa de manifest que en la BE encara no s'ha assolit una integració articulada entre el que prové de l'ethics i el que prové del business, ni s'ha aclarit quina pot ser aquesta integració. I no s'ha assolit ni en el que pertoca a la formació dels qui hi intervenen[19], ni en el que pertoca a la formació que s'ha de donar[20], ni en el que pertoca a l'establiment d'un corpus suficientment reconegut i acceptat[21],

---

[18] De George, 1983, pàg. 161.

[19] "Gairebé tots els qui intervenen en aquest camp són primàriament professors de filosofia o teologia, que poden haver après o no alguna cosa sobre els negocis; o professors de negocis que poden haver après o no alguna cosa sobre teoria ètica" (De George, 1991, pàg. 46).

[20] De George (1993) recorda que aquesta és una qüestió encara pendent.

[21] "Des que hi havia escassos cursos de BE 15 anys enrere, aquells que ensenyaven el primer curs eren usualment autodidactes. [...] Davant dels seus col·legues d'empresarials, havien de fer veure que el seu contingut en el que pertoca als negocis era adequat i informat. Davant dels seus col·legues filòsofs, havien de provar que el contingut ètic era

ni en el que pertoca a l'establiment d'un marc de referència compartit per a l'abordatge de les qüestions que es tracten[22], ni en el que pertoca a explicar en què consisteix la seva "aplicació" a la realitat empresarial[23] (sobretot en el que es refereix a aclarir si la BE és posterior a la definició d'aquesta realitat o ja intervé en la seva definició[24]).

En tots aquests punts el debat encara obert convergeix en el que fa referència a la integració entre ethics i business i, en aquest sentit, a la mateixa definició de la BE. Però, en els dos sentits possibles de la pregunta sobre si la BE és una disciplina o dues (més business o més ethics), cal contestar ja ara que no: no són dues disciplines si això vol dir que la diferència passa per estar més o menys allunyades de la realitat del món empresarial i organitzatiu, perquè ja hem vist que la BE només existeix en la mesura que remet a aquest món i en parteix; no són dues disciplines si el que això vol dir és que es pot adoptar una perspectiva de caràcter ètic o una perspectiva que es limita a assumir i a proposar una moral (convencional), perquè ja hem vist que la BE només existeix en la mesura que es construeix com a ètica aplicada. En aquest sentit, el que creiem més adequat és ressaltar que, més que dues disciplines, en la BE encara hi ha una tensió no resolta entre l'"ethics" i el "business". A palesar aquesta tensió no resolta dedicarem el proper apartat, però, nogensmenys, abans volem fer notar que el fet que aquesta tensió

---

suficientment rigorós" (De George, 1991, pàg. 46). Creiem que aquest problema encara perviu avui.

[22] Tanmateix, creiem que es pot afirmar que hi ha coincidència en el que pertoca a assenyalar moltes de les qüestions que cal tractar: vegeu els diversos manuals als quals anem fent referència reiteradament al llarg d'aquesta segona part.

[23] Ni, fins i tot, si s'ha de referir només a les empreses (vegeu Pruzan & Thyssen, 1990).

[24] Una altra cosa ben diferent és entendre la diferenciació en un sentit pedagògic, però no substantiu: és a dir, que reflexivament ha de ser ethics, però en la presentació pedagògica ha d'emfasitzar les referències als business.

no estigui resolta es correspon amb una realitat dominant en el món de les empreses i organitzacions i, en un cert sentit, la reflecteix com si fos el seu negatiu fotogràfic.

El cas del raonament moral dels directius com a metàfora i expressió del problema

Segons De George (1991) la BE té quatre amenaces: l'amenaça de ser poc competent, l'amenaça de les expectatives no acomplertes, l'amenaça de la incorporació de perspectives alienes als criteris acadèmics, l'amenaça de substituir l'ètica crítica per l'ètica descriptiva. Per bé que la primera i la tercera semblen pròpies del món acadèmic i la segona i la quarta semblen pròpies del ressò social de la BE, creiem que una lectura acurada dels arguments de De George ens portaria a concloure, al capdavall, que totes aquestes amenaces convergeixen en la quarta: el perill de reduir la BE a una moral convencional presentada acríticament[25]. En termes de De George, es produiria una oposició entre la Business Ethics i l'Ethics in Business[26]. Oposició que creiem més rellevant i problemàtica que la que hem vist que proposen Trevino & Weaver (1994), atès que aquesta es pot entendre com una tensió orientable cap la seva integració, mentre que la contraposició que assenyala De George respon a dues comprensions radicalment diferents de la temàtica[27].

En efecte, segons De George, "el que està tenint èxit i rebent

---

[25] No cal dir que la reducció de la BE a ser una ètica descriptiva ve afavorida per la manca d'exigències en el que pertoca al nivell i la formació que s'exigeixen per a impartir-la, pel fet de sotmetre's dependentment a les expectatives i demandes de l'entorn econòmic i social i pel lloc que s'atribueix a les empreses en la seva configuració.

[26] És impossible aquí traduir l'expressivitat de la contraposició anglesa. A partir d'ara, en aquest apartat contraposarem "ètica en els negocis" al que continuarem anomenant BE.

[27] Dit altrament: les dues alternatives de Trevino i Weaver són perfectament integrables dins del pol que De George defineix com a BE.

l'atenció popular no és la BE en el sentit acadèmic, sinó l'ètica en els negocis. [...] La gent de les empreses, en conjunt, no estan interessats en el camp acadèmic de la BE. Però molts d'ells estan interessats a inculcar una moral convencional als seus treballadors. [...] La formació en BE en termes acadèmics pretén produir pensadors ètics crítics. Però això no és el que volen molts dels que demanen cursos"[28]. En els nostres termes, podriem dir que es confon la BE amb l'afirmació d'una moral convencional, confusió que De George formula distingint entre una avaluació ètica de les corporacions i unes pràctiques ètiques en les corporacions.

Reprenent la distinció que ja havíem recollit de Goodpaster (1983), De George assenyala el perill de deixar de banda els aspectes de justificació, crítica i fonamentació, per limitar-se a promoure unes determinades pràctiques que es descriuen com a desitjables: la BE "no ha de predicar allò que és correcte en els negocis, sinó que ho ha d'argumentar [atès que] no pretén ser ni pro-negocis ni antinegocis"[29]. De George constata que moltes activitats presentades com a BE (tant a les escoles de negocis com a les empreses) estan fonamentalment orientades a inculcar determinats valors que adaptin millor els subjectes als objectius de les companyies i a les pràctiques econòmiques. En aquest sentit el mateix ús de les teories ètiques i els materials de formació estan més orientats a promoure integració que no pas a promoure anàlisi crítica, sovint amb l'argument que així s'és més a prop de la realitat de les empreses i es defuig l'abstracció o la pura teoria[30]. De George deixa ben clar que no té res en contra de la moral convencional[31], però sí que refusa la identificació de la BE amb la promoció de moral convencional a

---

[28] De George, 1991, pàg. 43, 54, 49.

[29] De George, 1991, pàg. 44, 43.

[30]. Òbviament, aquí hi ha implícit un debat sobre quina és la manera més adequada de desenvolupar l'aprenentatge de la BE, debat en el qual entrarem al final.

[31] Vegeu De George, 1991, pàg. 54.

les empreses i organitzacions, perquè això comportaria la dimissió de la perspectiva ètica. I, en aquest sentit, sí que podem considerar que la perspectiva més empírica que assenyalaven Trevino & Weaver (1994) pot derivar cap a una afirmació del business que acabi bandejant l'ethics. Per això De George es fa una pregunta que, segons la nostra manera d'entendre, és molt més provocativa que la de si la BE és una disciplina o dues: malmetrà la BE el seu propi èxit? (De George, 1991). Aquesta tensió entre la perspectiva més convencional o més crítica, entre atendre més a la realitat de la vida de les empreses o a la reflexió ètica, creiem que pot quedar il·luminada si recordem la perspectiva dels estadis de Kohlberg.

En aquest context, sembla que el marc conceptual de Kohlberg podria ser un bon suport per a afrontar aquests dilemes de la BE. Com a mínim, creiem que es poden prendre en consideració cinc raons, entre altres: a) fa posar èmfasi en el procés de construcció dels valors i dels objectius; b) fa posar èmfasi en el discurs moral en tant que aquest opera en una situació (i això li pot permetre ser sensible tant a l'ethics com als business); c) fa posar èmfasi en el procés de presa de decisions i permet abordar formalment els conflictes de valors presents en tota decisió moral; d) centra l'atenció en el procés evolutiu de les persones i, per tant, planteja el desenvolupament moral a partir de la realitat en la qual es troben; e) concep la racionalitat com a indissociable del reconeixement de l'altre, cosa que fa del desenvolupament moral un procés obert de diàleg i de participació entre tots els implicats. Però, sobretot, creiem que el marc conceptual de Kohlberg permet plantejar-se de manera més operativa la tensió entre els discursos ètics (que es mouen en un grau o altre en el nivell postconvencional) i el discurs moral de la majoria de la gent, que no sol haver passat del convencional. Operar amb la distinció -i el lligam- entre els tres nivells de Kohlberg creiem que fa més intel·ligible el problema de la dissociació entre el discurs ètic i la realitat de les empreses que hom experimenta tan sovint com a problema irresoluble, com acabem de veure.

Si atenem a la diversitat d'estudis que en els darrers anys s'han fet no tan sols sobre les idees i creences dels directius, sinó també sobre la seva comprensió dels problemes morals, veurem que el problema principal que posen de manifest és, simptomàticament, que els problemes se centren en el pas vers el nivell convencional o en la seva consolidació. Ara el que ens interessa sobretot és fer-nos ressò d'una doble coincidència: tots els treballs que, malgrat la seva diversitat, prenen com a referència la metodologia de Kohlberg són coincidents en aquesta qüestió; i les conclusions de treballs que no segueixen aquesta metodologia, si els llegim des de la perspectiva dels estadis, reflecteixen el mateix problema.

Entre els treballs que no adopten la perspectiva analítica de Kohlberg, però que atenen a les argumentacions i justificacions dels directius, cal destacar en primer lloc el de Gellerman (1986). En la seva investigació va desenvolupar un estudi prenent com a referència els casos d'alts directius (que eren considerats com a "bons" directius, en el sentit tècnic de la competència professional) que havien pres decisions èticament censurables i amb conseqüències nefastes. La conclusió va ser que, en les seves justificacions davant de les pròpies actuacions, predominaven fonamentalment quatre línies d'argumentació: la creença que la seva actuació es movia raonablement dintre dels límits legals i ètics, és a dir, que no era "realment" il·legal o immoral; la creença que la seva actuació responia als millors interessos individuals o corporatius; la creença que l'actuació no tenia problemes, perquè mai no podria ser descoberta; la creença que, atès que la seva actuació ajudava la companyia, la companyia els protegiria[32]. Podem veure que totes les justificacions es mouen en els estadis corresponents al nivell pre-convencional de Kohlberg, i més si tenim present que coincideix en aquest punt amb la hipòtesi -que veurem desenvolupada en altres estudis- que atribueix una probabilitat més gran de comportament immoral als adults que es mouen en els primers estadis.

---

[32] Cadbury, 1986, pàg. 88.

Per la seva banda, Carroll (1987), a partir d'una síntesi de diversos casos concrets estudiats, elabora la hipòtesi que hi ha tres estils de gestió entre directius: l'immoral, l'amoral i el moral. En el cas de l'estil immoral, se cerquen els beneficis i l'èxit empresarial a qualsevol preu, les normes legals són percebudes fonamentalment com a obstacles i en les decisions no es pren en consideració cap referència a criteris ètics. En el cas de l'estil amoral, el rendiment econòmic és l'únic que es té en compte, la llei es converteix, de fet, en la guia i el criteri ètic, i es creu, per tant, que les consideracions morals són alienes a la pràctica de la gestió. Finalment, els directius morals creuen que la recerca de beneficis s'ha de situar en el marc de limitacions de caràcter legal i ètic, que la llei no és -en la lletra- criteri de moralitat i que, per tant, cal respondre al seu esperit i anar més enllà, si molt convé[33]. Podem dir que tant l'immoral com l'amoral se situen, fonamentalment, en la perspectiva pre-convencional. Doncs bé, a partir dels casos repassats, Carroll considera que el gruix dels directius responen al perfil amoral, que una minoria respon al perfil immoral i que, per tant, també només una minoria respon al perfil moral.

Fritzsche i Becker (1983) varen estudiar com afrontaven els directius diversos dilemes ètics que tenien a veure amb el grau de coerció i control que es posava en joc, la resolució de conflictes d'interès, les repercussions en l'entorn físic, el paternalisme i la integritat personal. No es van poder establir grans conclusions, atès que la proposta d'actuació dels directius variava segons els problemes i que, a més, segons els problemes plantejats eren més o menys proclius a fer consideracions de caràcter ètic. De tota manera és important per a nosaltres una de les poques conclusions que se'n va poder treure, en tots els casos estudiats: els directius prenen les decisions tenint més en compte les conseqüències de les decisions que no pas qualsevol conjunt de regles o de valors que hagin de seguir[34]. Deixant de

---

[33] Carroll, 1987, pàg. 12.

[34] Fritzsche & Becker, 1983, pàg. 297-298.

banda el problema de com considerar conseqüències sense tenir cap referència de criteris o valors (cosa que els autors no semblen prendre en consideració), en qualsevol cas aquesta perspectiva sembla molt més propera a una de pre-convencional que no pas a una de convencional i, per descomptat, de postconvencional.

McMurry (1973) va sintetitzar la seva tasca de consultor en l'àrea de recursos humans amb una anàlisi del comportament dels directius, atenent a les companyies amb les quals havia treballat. La seva conclusió és que la variable decisiva per a l'acció dels directius és el poder: assolir-lo i mantenir-lo. I en això considera que el perfil dominant és el maquiavèl·lic[35], sobretot si, a més, partim de la constatació que, a les empreses "ningú no espera realment que el cap sigui un bon noi sempre. [...] un segment sorprenentment gran de la població té la forta necessitat de ser submisa"[36]. A la pràctica, el directiu es troba que "molts dels factors que afecten els seus resultats estan més enllà del seu control; per això està constantment sotmès a l'amenaça de desastre. La seva única esperança per sobreviure sota aquestes condicions és guanyar i retenir el poder amb tàctiques que en gran mesura són polítiques i amb mitjans que són, en part, maquiavèl·lics. Aquestes estratègies no són nobles ni benpensants. Però no han de ser ingenus. [Aquestes estratègies] tenen un mèrit primari: augmenten les seves possibilitats de supervivència"[37].

Hunt i Chonko (1984) varen explorar ja directament (sobre una

---

[35] Òbviament, aquí "maquiavèl·lic" significa només una lectura pragmàtica d'El Príncep. En aquest punt, ens remetem a la nostra anàlisi de la primera part.

[36] McMurry, 1973, pàg. 144.

[37] McMurry, 1973, pàg. 145. Val la pena notar la data de l'article, que esdevé una constatació més lligada a la descripció de la realitat del que hem dit quan hem parlat de l'evolució de la BE. En qualsevol cas, val la pena tenir-lo en compte no tan sols perquè es fa ressò d'una realitat pre-convencional, sinó també perquè és una bona mostra del que significa adoptar una perspectiva analítica que pren com a patró una certa lectura de Maquiavel.

població de gairebé mil directius de màrqueting) quin era el grau de maquiavel·lisme que hi havia entre els directius. Certament, la definició de maquiavel·lisme torna a fer-se més ressò del tòpic que no pas d'una lectura acurada i completa de Maquiavel: "el gestor maquiavèl·lic és aquell que duu a terme accions agressives, manipuladores, explotadores i tèrboles per tal d'assolir els objectius personals i organitzatius", de manera que "els que tenen un alt nivell de maquiavel·lisme és veuen poc concernits per la moral convencional"[38]. No cal que ens fem ressò ara de les diferències segons variables (excepte, tal vegada, la que constata que són molt més maquiavèl·lics els directius que provenen d'escoles de negocis que no pas els que provenen de ciències socials), sinó que només en volem retenir dues de caràcter global: entre els directius hi ha de tot, però, comparativament, n'hi ha un 10% (que -tècnicament- en la metodologia emprada es considera un percentatge molt elevat) que se situen en el nivell més alt en relació amb tots els altres estudis de qualsevol sector de població; i només un altre 10% es troben en un nivell que es pot considerar (relativament, no absolutament) baix[39].

Un altre estudi significatiu és el que es va dur a terme entre directius canadencs (Bird et al., 1989). L'objectiu era prendre en consideració la manera com el discurs moral funcionava com a element de relació entre els implicats. És a dir: no es pretenia tant investigar sobre les creences dels directius en el que pertoca a la seva consciència moral, sinó analitzar l'ús que feien del llenguatge moral i axiològic en les seves interaccions. O dit altrament: es va investigar què feien els directius quan parlaven de moral i de valors. Els resultats van ser ben significatius, atès que es va comprovar que, en contra del tòpic, parlaven força de moral i de valors. Ara: per fer què? Per

---

[38] Hunt & Chonko, 1984, pàg. 30, 32.

[39] Potser val la pena assenyalar, de passada, i per tal de qüestionar determinats tòpics, que no es constata que hi hagi cap relació entre ser maquiavèl·lic i tenir èxit o assolir bons resultats (Hunt & Chonko, 1984, pàg. 37-39).

justificar-se o defensar-se (17,5%); per invocar i verbalitzar normes generals rellevants (29%); per lloar o blasmar les pròpies accions i, sobretot, les dels altres (14%); per defensar o criticar ideològicament les estructures d'autoritat (5%); per racionalitzar excuses per a si mateix o per a l'organització (17,5%); per expressar frustracions i lamentar-se (8%); finalment, només en un 9% el discurs moral o axiològic es referia a l'explicació i interpretació de problemes de gestió i de preses de decisions[40]. És a dir: "seria ingenu assumir que els directius usaran necessàriament el llenguatge moral només per promoure el bé comú. Els directius més aviat usen el llenguatge moral per blasmar els altres, per acompanyar les seves pròpies lloances, per lamentar les seves pròpies frustracions i per racionalitzar les seves decisions moralment qüestionables. El llenguatge moral es pot fer servir per a propòsits molt diversos"[41]. Aquí, no tan sols trobem arreu també predominantment vestigis d'un nivell pre-convencional, sinó que se'ns confirma el que ja havia indicat Piaget[42]: que el pensament verbal i el pensament actiu no solen coincidir, i que no hi ha necessàriament correlació entre l'ús d'expressions morals i l'orientació de la conducta, i que el verbalisme moral sol predominar quan hom no ha assolit el nivell de l'autonomia -pràctica- moral.

Si ens fixem ara en els estudis que adopten explícitament la perspectiva analítica de Kohlberg i que tenen per objecte tant l'univers dels directius com el dels estudiants de les escoles de negocis, les conclusions són, simptomàticament, coincidents en els trets bàsics que ens interessen més per a la nostra reflexió.

Com ja hem dit, els estudis de Kohlberg mostren que és força

---

[40] "El llenguatge moral sembla ser usat, més habitualment, estratègicament com a base per a la justificació de l'acció, més que no pas cognitivament com a base per a l'elecció" (Bird et al, 1989, pàg. 80).

[41] Bird et al., 1989, pàg. 86.

[42] Ens remetem a les anàlisis de la primera part.

habitual que els adults no passin de l'estadi 4, si hi arriben. Un estudi (Wood et al., 1988) al qual van respondre 2.267 directius i professionals i 205 estudiants d'escoles de gestió que havien fet cursos de BE ens dóna uns elements prou significatius. No tan sols la pràctica totalitat de les respostes mai no anaven més enllà del nivell 4[43], sinó que hi tenien un pes important les respostes que se situaven en els nivells pre-convencionals, sobretot entre els estudiants: "l'egoisme i l'individualisme estan profundament integrats en el psiquisme de la població habitual dels estudiants de les escoles de negocis. Un nombre substancial d'aquests estan disposats a utilitzar qualsevol mena de mitjans per tal s'assolir els seus objectius. Molts d'altres no poden raonar més enllà de l'estadi 4, i palesen una seriosa manca de consciència, o de compromís amb principis morals fonamentals"[44].

Un estudi més delimitat als estudiants de segon curs d'escoles de gestió (Weber & Green, 1991) va intentar plantejar-se fins a quin punt era veritat que els estudiants, abans de rebre formació sobre principis morals, es trobaven ja a l'estadi 4. El resultat va ser que cap estudiant havia assolit l'estadi 6; que l'1,6% havia assolit el 5; el 21,3%, el 4; el 27,9%, el 3; el 45,9%, el 2, i el 3,3%, l'1. Aquests resultats es poden agrupar de moltes maneres, i, per exemple, podem dir que no hi ha gairebé postconvencionals i que hi ha el mateix nombre de convencionals que de pre-convencionals. Però també podem dir, i és el que ressalten els autors de l'estudi, que el 77,1% no ha passat de l'estadi 3[45]. I per això mateix el que es proposa com a prioritari és la necessitat de desenvolupar en el món dels

---

[43] Cosa que, segons els autors, confirma "la desconcertant conclusió de Kohlberg, segons la qual la majoria dels americans mai van més enllà de l'estadi quatre" (Wood et al., 1988, pàg. 253).

[44] Wood et al., 1988, pàg. 254.

[45] La qual cosa, per exemple, planteja seriosos interrogants pràctics a la prentensió que el propòsit de l'educació des de la perspectiva de les humanitats sigui "produir una persona kantiana" (Bowie, 1991, pàg. 31).

negocis una moral convencional corresponent a l'estadi 4[46]. Com ja sabem, l'estadi 4 es caracteritza pel fet que l'individu raona com a membre d'un grup, i es veu a si mateix en el marc de la societat (o grup) a la qual pertany i adopta aquesta perspectiva a l'hora d'establir els seus plantejaments i decisions morals. El manteniment de la viabilitat de la societat (o del grup) esdevé un criteri bàsic de la seva moralitat. Ara bé, el que cal plantejar aquí (com hem apuntat en la nostra anàlisi de Kohlberg) és que es podria esdevenir que en el si de l'empresa hom raoni en l'estadi 4 com a membre de l'empresa, però que, en el que pertoca al raonament que fa servir per pensar l'acció de l'empresa com a subjecte corporatiu, hom pugui raonar com a directiu d'aquest subjecte corporatiu en estadis pre-convencionals, i actuar conseqüentment[47]: la distinció analítica entre persona i organització esdevé aquí, doncs, especialment pertinent, ja que podria ser perfecament que hom se situés en el si de l'empresa en nivells convencionals (referits a l'empresa), mentre que, alhora, podria actuar "empresarialment" pensant l'empresa en termes pre-convencionals. Així doncs, creiem que seria indispensable detectar si els individus capaços de raonar personalment en l'estadi 4 posen en joc aquesta capacitat específicament en el seu paper de directius amb relació a la percepció que tenen dels criteris d'actuació i dels objectius de l'empresa. I, per bé que això encara sembla pendent d'estudi, val la pena, si més no, parar esment, a més, en les conclusions de Weber: "els directius típicament raonen en els estadis 3 o 4, de manera semblant a la majoria dels adults de les societats occidentals i urbanes, o a d'altres directius. Tanmateix, s'han descobert diferències quan s'ha considerat la mida de l'organització o el tipus de problema moral. Els directius que

---

[46] Que, recordem-ho ara, és simptomàticament el tipus fonamental de referència en el debat sonbre la legitimació de la BE, com hem vist en el capítol anterior.

[47] Creiem que aquesta perspectiva podria enriquir el debat sobre si la responsabilitat moral només es pot atribuir a les persones o també es pot atribuir a les corporacions (que és el problema que tractarem en el capítol següent), però no ens consta que s'hagi abordat el problema en aquests termes.

treballen per a grans o mitjanes empreses tendeixen a raonar en un estadi inferior que els directius que treballen en petites empreses o estan autoocupats. El raonament moral que es palesa quan els dilemes se situen en un context de negocis és significativament més baix que quan se situen en un context que no és de negocis"[48].

Encara que no tots els estudis fets des de la perspectiva de Kohlberg són coincidents en totes les seves conclusions, sí que ho són en la línia del que estem assenyalant. En aquest sentit, Trevino (1986) ha emfasitzat un matís altament rellevant: si bé "la gran majoria de directius raonen davant de dilemes relatius a situacions de feina en el nivell convencional", cal tenir molt present que el més probable és que "els judicis morals dels directius en situacions que fan referència a decisions reals de la feina seran més baixos (en el que pertoca a l'estadi de desenvolupament moral cognitiu) que els seus judicis en resposta a dilemes hipotètics"[49]. A més, val la pena notar que algunes investigacions semblen suggerir que no és tan sols que els estudiants dels primers cursos de carrera difícilment hagin ultrapassat el nivell convencional (i, en molts casos, que no hagin arribat a l'estadi 4), sinó que, a més, hi ha estudis que "indiquen que els negocis atreuen els estudiants que usen els estadis més baixos de raonament moral"[50].

En la mesura que tot plegat sigui cert, aquestes dades proporcionen una certa llum al nostre problema: en el món de les

---

[48] Weber, 1990, pàg. 687.

[49] Trevino, 1986, pàg. 608. Convé recordar que en els joves i adolescents és la mateixa interacció quotidiana la que provoca el conflicte cognitiu. A partir d'aquestes edats, això sembla més difícil i, cap als 25 anys, hom tendeix a estabilitzar-se en el nivell de maduresa que ha assolit, llevat que es trobi amb un factor de desequilibri que li vingui d'un altre lloc que no sigui les interaccions quotidianes. En aquest sentit, el més important dels factors desequilibradors en aquests casos és l'educació: "l'educació s'ha confirmat com un requisit per a assolir els estadis 5 i 6" (Conry & Nelson, 1989, pàg. 14).

[50] Conry & Nelson, 1989, pàg. 21.

organitzacions predomina una demanda moral entesa en termes convencionals perquè és el que es correspon amb la realitat del desenvolupament moral realment assolit. Els plantejaments de Trevino (1986) que ja hem esmentat ens permeten comprendre alguns aspectes de la moral convencional en termes de cultura organitzativa, entesa com "un conjunt d'assumpcions, valors i creences compartits pels membres d'una organització. La cultura organitzativa influeix en els pensaments, els sentiments i les percepcions, i orienta la conducta"[51]. A causa del fet, com ja hem vist, que la majoria dels adults es mouen en un nivell convencional al voltant de l'estadi 3, la conseqüència és que, des del punt de vista del judici moral, el context laboral i cultural de l'organització esdevé decisiu en la seva conducta moral dins de l'organització[52].

En aquest sentit, atendre al fet organitzatiu (i a l'organització com a generadora de moral convencional) no és tan sols una qüestió de reconèixer la importància del context, sinó que, atesa la creixent correlació (a mesura que es puja en l'escala de raonament) entre raonament i acció[53], comporta també plantejar-se que "les organitzacions que vulguin promoure el comportament moral que sigui consistent amb el raonament moral poden

---

[51] Trevino, 1986, pàg. 611. Reflexionarem específicament en un capítol ulterior sobre les cultures organitzatives.

[52] No ens ha de sorprendre, doncs, que darrerament s'hagi assenyalat (Reidenbach & Robin, 1991) un model conceptual de desenvolupament moral adaptat a les organitzacions, del qual parlarem en els propers capítols. L'assaig d'elaborar aquest model conceptual sembla una conseqüència lògica de les aportacions anteriors, ja que, si ens plantegem els problemes morals (tant pel que pertoca al judici com pel que pertoca a la realització) en termes de cultura organitzativa, podem arribar a la conclusió que "el desenvolupament moral d'una corporació el determina la seva cultura organitzativa i la corporació, recíprocament, ajuda a definir aquesta cultura. En essència, el desenvolupament moral es basa en la cultura organitzativa" (Reidenbach & Robin, 1991, pàg. 273). El problema rau a aclarir aquesta articulació, com veurem més endavant quan parlem de les cultures organitzatives.

[53] Vegeu, en aquest sentit, Conry & Nelson, 1989; Elm & Weber, 1994; Klein, 1985; Posner & Schmidt, 1984; Trevino, 1992.

necessitar descobrir estructures directives i sistemes que encoratgin els directius individuals a prendre responsabilitats per les seves decisions i accions[54]. Les recerques suggereixen que els directius interessats a donar suport a les conductes ètiques en l'organització haurien de voler encoratjar grups de presa de decisió[55], atès que "les normes organitzatives poderoses, els sistemes de recompenses i les estructures poden servir per limitar i fins i tot retardar el raonament moral"[56]. Això, també, és el que explica per què els directius, en el dia a dia, no tenen en consideració per a les seves preses de decisions les teories morals normatives (Trevino, 1986)[57] i sí, en canvi, el pes de les morals convencionals. "L'individu ve a l'organització amb un particular nivell de desenvolupament moral cognitiu i d'altres característiques individuals. Però l'acció moral té lloc en un context social i pot ser fortament influït per les variables situacionals. Per tant, la conducta ètica o no ètica en les situacions pràctiques no és simplement el producte d'unes característiques individuals fixades, sinó que resulta d'una interacció entre l'individu i la situació. [...] La cultura organitzativa també pot jugar un paper important en el desenvolupament moral dels membres de l'organització"[58]. Cultura que, en el si de l'organització, pren sempre el rostre dels altres significatius del mateix nivell i dels superiors.

---

[54] Trevino, 1992, pàg. 453.

[55] "L'evidència empírica suggereix que els nivells de raonament moral tenen més probabilitat de ser més alts en les decisions fetes en grup que no pas en les deliberacions individuals" (Posner & Schmidt, 1984, pàg. 215).

[56] Trevino, 1992, pàg. 456. Com la mateixa autora fa notar, això hauria de portar les investigacions pel camí d'articular les teories de la moralitat amb les teories de la socialització.

[57] Fins i tot això reforça la importància que ja hem vist que Kohlberg donava a les situacions laborals per al desenvolupament del judici moral: "El treball representa el component principal de la vida de molts adults. Per tant, les experiències laborals poden fornir l'estímul als adults per anar més endavant en el desenvolupament moral" (Trevino, 1986, pàg. 607).

[58] Trevino, 1986, pàg. 610, 611.

El raonament moral personal, doncs, pot ser fins i tot una variable dependent: el clima ètic percebut és "potencialment una força poderosa a l'hora de dirigir el comportament de preses de decisions ètiques dels directius en l'empresa. [...] Els valors ètics dels directius en una organització estan influïts per la cultura de l'empresa i pel lloc dels directius a l'empresa"[59]. En aquest sentit, els elements clau del clima organitzatiu són les regles operants en les preses de decisions i les relacions amb els altres significatius[60]. Per això, Cooper (1985) ha argumentat que la realitat de l'atmosfera moral de les empreses no ens ha de fer donar per òbvia la hipòtesi que el pluralisme és un factor de desenvolupament del judici moral[61]. Baxter i Rarick (1987) més aviat han atribuït a la fragmentació contemporània un paper important en les dificultats del desenvolupament moral (en la

---

[59] Elm & Nichols, 1993, pàg. 818. En el seu estudi, els autors detecten que els directius amb més experiència raonen en uns nivells més baixos que els directius més joves, cosa que no es correspon amb els respectius nivells d'estudis, sinó amb el fet de sentir una relació més intensa amb l'empresa. Val a dir, però, que, quan es té en consideració la variable edat, hi intervenen tants factors que, segons els que es prenen com a referència (els estudis de maquiavel·lisme que hem citat, per exemple), fan els joves més maquiavèl·lics, i, curiosament, la raó és que no se senten encara vinculats a res. Nogensmenys, cal notar que en tots dos casos la causa ens remet al lligam amb els valors i l'estil d'actuació corporatius.

[60] Cosa que, com recordarem, és consistent amb els processos de construcció social de la realitat que hem analitzat en Berger i Luckmann. Val la pena notar, de passada, i per retornar a una típica polèmica al voltant dels plantejaments de Kohlberg, que Derry (1989) no ha trobat entre els directius cap diferència significativa de raonament entre homes i dones, i sí, en canvi, la influència decisiva del context tant en els homes com en les dones.

[61] De tota manera, caldria recordar que això es refereix sobretot a infants i adolescents, i que fins i tot en aquests casos és possible la regressió. El que ja seria més interessant seria investigar si la vida empresarial afavoreix en els directius una regressió adolescent en el que pertoca a la comprensió moral de la seva activitat laboral. Sigui com vulgui, el pes que hem descobert que tenen els altres significatius creiem que complementa les consideracions que hem fet en el capítol anterior sobre la professionalitat com a ideologia: ser un "bon professional" fàcilment pot ser expressió, justament, de trobar-se en l'estadi 3.

mesura que pot impedir una perspectiva global) i, per tant, han insistit en la importància de no desvincular els processos educatius de la creació de comunitats educatives[62].

Comptat i debatut, creiem que un dels perills més importants que assetja la BE consisteix a acabar diluint la moral en la cultura organitzativa. O a identificar-la amb aquesta si s'entén com una mena de gestió dels valors de l'organització[63]. És veritat que tota organització implica un sistema de valors. El problema és que ni tots els valors són morals, ni tots són igualment justificables, ni el fet d'incorporar una consciència de valors en les preses de decisions comporta adoptar una perspectiva ètica. Perquè aquests valors es poden reduir a l'expressió

---

[62] Aquí creiem que, ni que sigui com a confirmació complementària, val la pena prendre en consideració els resultats d'una investigació d'Ulrich & Thielemann (1992, 1993) entre directius europeus. No entrem ara a prendre en consideració la rellevància del gir metodològic que proposa (no partir del supòsit que, quan parlen d'ètica, els directius tenen un únic cànon de referència -que és l'error en què solen caure tots els estudis de caràcter quantitatiu-, sinó que cal investigar el marc de referència des del qual comprenen els problemes). Però, en canvi, sí que creiem pertinent fer-nos ressò de dos aspectes fonamentals de les seves conclusions. En primer lloc, que "la majoria de directius entrevistats no veuen com el locus primari de l'ètica econòmica la consciència personal de cada directiu individual, sinó el mercat o el seu marc polític" (Ulrich & Thielemann, 1993, pàg. 880). En segon lloc, que la majoria són o metafísics economicistes (el 34% que, en resum, creuen que el veredicte del mercat substitueix les decisions i les actuacions ètiques individuals), o convencionalistes (el 54% que, en resum, creuen que hi ha uns valors ètics que es corresponen amb l'activitat econòmica, però que els ha de garantir i preservar el caràcter dels directius i els estàndards culturals de la comunitat d'agents econòmics). Només un 10% consideren que la relació entre ètica i economia no és ni evident ni automàtica, i que ha de ser el resultat d'una construcció que integri, amb un caire de corresponsabilitat, l'èxit empresarial, l'ètica i una perspectiva que tingui en compte la missió de les empreses en l'ordre econòmic. Atès que Ulrich & Thielemann en algun moment també es remeten a Kohlberg, no és desplaçar radicalment les seves intencions fer notar que també la gran majoria expressen un marc de referència de ressonàncies pre-convencionals i convencionals.

[63] Vegeu el significatiu plantejament que fa McCoy (1988) de la BE com a gestió dels valors.

pragmàtica dels propis interessos o a l'assumpció acrítica dels valors que l'entorn més immediat transmet o assigna a l'organització i als seus directius.

Per això creiem que el camí que hem seguit d'atendre a la realitat del raonament moral dels directius ens permet entendre perquè les demandes i les propostes ètiques de la BE s'expressen fonamentalment en termes convencionals: perquè en el món de les empreses encara no s'ha assolit aquest nivell, o perquè és el nivell en el qual s'està acostumat a operar. I per això hem de dir que, tal vegada, per a la BE, esdevenir creadora de moral convencional és tant una necessitat i un factor d'èxit com una amenaça. Però aquesta constatació també ens permet pensar que, en contra del que suggereixen tant Trevino i Weaver com De George, no hi ha una contradicció radical i insuperable entre una aproximació més convencional o una aproximació més crítica a l'ètica de les organitzacions, sinó que es poden entendre com dues fases o accents en el si d'un procés de desenvolupament personal i organitzatiu. Quan a la primera part hem parlat d'una hermenèutica de la responsabilitat, justament, hem posat en relleu que la perspectiva de la fonamentació crítica i la perspectiva de l'afirmació de la moral convencional no han de ser ni contraposades ni autosuficients, sinó que, en l'àmbit de les ètiques aplicades, hi ha d'haver entre totes dues una integració que preservi l'especificitat de cadascuna. I, probablement, les dificultats pràctiques vénen del fet que, en bona part, la moral convencional té una prioritat biogràfica i la fonamentació crítica té una prioritat ètica.

Creiem que sense tenir present la necessitat d'aquesta perspectiva integradora ens veuríem abocats a confirmar, d'una banda, la contraposició entre Business ETHICS i BUSINESS Ethics i, d'altra banda, la contraposició entre BE i ethics in business, que és, justament, el que considerem que cal superar, si més no, en quant és una contradicció. Nogensmenys, creiem que també és molt important reconèixer que sempre hi ha més perill de quedar-nos en els aspectes convencionals, i no anar més enllà. Cosa que,

de fet, segons la nostra opinió, es veu confirmat en bona part de la BE. Però també volem afegir que, des de la nostra perspectiva, no podrem superar aquesta tensió sense atendre, d'una banda, al marc social en el qual es planteja; però tampoc sense posar-la en joc pràcticament en la comprensió del fet organitzatiu[64], en lloc d'esperar una eventual explicació teòrica prèvia. Dit altrament, creiem que el desenvolupament de la BE no depèn d'una concepció prèvia del fet organitzatiu sinó del fet que des de la mateixa BE es contribueixi a una comprensió del fet organitzatiu.

En un context com el nostre -tal com hem analitzat a la primera part- en el qual juguen un paper predominant la segmentació dels grups de pertinença i de les narracions, l'heterogeneïtat dels paradigmes de valor i una manca de sentit socialment vinculant, ens trobem amb un pluralisme cultural que va més enllà del simple pluralisme ideològic (d'idees o creences). Aquest pluralisme inclou diverses formes de vida, criteris i normes de conducta perquè és inseparable de la pertinença de cada individu a diversos grups (professionals, familiars, comunitaris, d'amistats...), amb les pràctiques i els ideals corresponents. Un pluralisme que es pot acabar interioritzant com una mena d'agregat de valors i històries de vida associades als diversos rols. Conseqüentment, hem constatat que, d'una banda, la necessitat d'una moral convencional i, d'altra banda, el pluralisme contemporani de grups de pertinença (juntament amb la fragmentació i simplificació de les narracions de referència) ens plantegen la pregunta i la necessitat d'una ètica mínima -tal com hem assenyalat a la primera part. Això és, en definitiva, el que creiem que s'expressa en la tensió que es detecta en el si de la BE (tal com l'acabem d'analitzar) i que difícilment es pot resoldre si la BE només busca els seus recursos en ella mateixa. Perquè, al capdavall, el que es planteja no és altra cosa que el repte de com pensar i realitzar la interpenetració i la integració dels plantejaments convencionals i postconvencionals

---

[64] I d'altres problemes concrets lligats a la vida de les empreses i organitzacions, és clar.

en el si de l'ètica de les organitzacions.

Perquè, certament, ethics in business pot acabar sent una simple legitimació de morals convencionals[65]. I Business ETHICS pot acabar esdevenint no tan sols crítica, sinó també abstracta i dissociada de la realitat (Sark, 1993). Però, de la mateixa manera que hem vist a la primera part que, en una visió dinàmica, egocentrisme i descentrament no són antagonistes, sinó dues dimensions presents en tot procés de creixement, podem preguntar-nos fins a quin punt Ethics in business i BE, fins a quin punt Business ETHICS i ETHICS in Business no són dues lògiques antagòniques, sinó complementàries, articulables i integrables, bo i servant les seves diferències d'accent, perspectiva i contingut. Es tracta, per tant, de maldar per tal de reeixir en l'articulació d'aquesta complementarietat. Cosa que, certament, no podem dir que la BE hagi fet de moment.

---

[65] En aquest punt, dissentim de De George, també en una conseqüència ben concreta. De George (1991) insisteix que el desenvolupament de la BE ha de ser fonamentalment acadèmic, i no en el si de les empreses, atès que aquestes fàcilment acabaran fent l'ètica que els convingui. Certament, aquest perill també hi és, però opinem com Kavathatzopoulos (1994) que el futur de la BE també passa pel fet que les empreses s'impliquin activament en el seu desenvolupament i, per tant, en la seva mateixa concepció. Això ho considerem fins i tot indispensable, si bé ha d'anar lligat, justament en aquest punt, a un replantejament radical sobre com cal enfocar les relacions entre universitat i empresa. Vegeu, sobre aquesta qüestió, una proposta ben suggeridora a Corbí (1994), que desborda l'àmbit en el qual ens estem movent ara nosaltres, però que en bona part reprendrem quan parlem del paradigma de les "organitzacions que aprenen".

4.2 La integració en el si de la BE: una exigència -si més no- afirmada

Com més va, doncs, més la BE s'ha plantejat el problema del seu estatut com a ètica aplicada en termes d'integració entre les aportacions de la filosofia (i les filosofies), les de les teories de l'empresa i de la gestió i les pràctiques organitzatives i empresarials. Però aquest plantejament s'ha donat més en el moment reflexiu de la BE que no pas en el propositiu. És a dir, s'ha donat més en aquells texts que reflexionen[66] sobre la realitat de la BE que no pas en aquells texts que la presenten. Tanmateix, creiem que és bo adonar-se d'aquestes diferències en el que pertoca a l'atenció al problema de la integració de les diverses experiències i disciplines que convergeixen en la BE perquè són il·lustratives de fins a quin grau aquesta integració és una qüestió pendent, que emergeix en el moment que hom pretén justificar la raó de ser de la BE o el seu marc de referència i que -aparentment- desapareix quan la BE es planteja problemes concrets en el món de l'empresa.

La filosofia moral com a "caixa d'eines"

Per tractar aquesta qüestió, hem pres com a referència els llibres assenyalats en dos estudis orientats a escatir quines són les referències més utilitzades en la BE. El fet que en els dos casos el criteri sigui el merament quantitatiu (nombre de treballs on són citats) té les seves limitacions, i no és un criteri absolut sobre la seva vàlua, com és obvi. Però el fet de ser els més citats no deixa de ser significatiu. Més que més si tenim present que els dos estudis que hem pres com a referència (que, plantejats en aquests termes, són els més recents que coneixem) donen, malgrat que s'han fet sobre dos universos ben diferents, unes simptomàtiques coincidències en els resultats.

---

[66] Vegeu, a tall d'exemple, alguns estudis recents que tracten temàticament de la qüestió: Boatright, 1993; Bowie, 1991; Cooke & Ryan, 1989; De George, 1987, 1990; Donaldson, 1989; Donaldson, 1994; Epstein, 1987; Goodpaster, 1991; Mahoney, 1990; McCarty, 1988; Trevino & Weaver, 1994; Werhane, 1994.

Així, Fleming (1987) va treballar sobre més de 800 referències tretes dels 57 articles[67] que durant dos anys es van referir en els seus títols als següents mots: ètica, valors, consciència, moral, integritat o filosofia[68]. Val a dir, perquè això és important també per al nostre problema, que només el 4% dels citats eren autors que, per dir-ho en termes convencionals, trobaríem en els manuals d'història de la filosofia[69] (cosa que, si més no, seria una aportació, des d'una altra perspectiva, al debat sobre si la BE és més business o més ethics). Doncs bé, segons Fleming, els llibres més citats són Stone (1975) i Donaldson (1982) i els reculls més citats són Beauchamp & Bowie (1988)[70] i Donaldson & Werhane (1988)[71]. Mentre que McHugh (1988), en un estudi sobre els llibres més citats (sigui com a obligatoris, sigui com a recomanats) en els cursos de BE[72], dóna també com a més citats Donaldson & Werhane (1988) i Beauchamp & Bowie (1988). Com es pot comprovar, les coincidències són rellevants, i aquests seran els llibres que farem servir en la nostra anàlisi. Als quals afegirem Shaw & Barry (1989)[73] (perquè és el tercer a McHugh i el quart a Fleming i perquè, com veurem, alguns dels anteriors no són prou significatius per a la nostra

---

[67] Les revistes que es van prendre com a referència van ser: Journal of Business Ethics, Business and Professional Ethics Journal, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, California Management Review i Business Horizons.

[68] Deixarem de banda ara els articles més citats, que hem utilitzat en un moment o altre de la nostra tesi, alguns dels quals són bàsics en la discussió d'alguns dels problemes que hem de tractar en el capítol següent. Els articles són, per ordre: Brenner & Molander, 1977; French, 1979; Friedman, 1970; Ladd, 1970; Baumarth, 1961; Carroll, 1975.

[69] Fleming diu, directament, que aquest 4% són "filòsofs i autoritats històriques", i que "sembla bastant sorprenent que aquesta llista sigui tan curta" (Fleming, 1987, pàg. 213, 214).

[70] Primera edició: 1979.

[71] Primera edició: 1979.

[72] El total de llibres considerats fou de 350 (McHugh, 1988, pàg. 31).

[73] Primera edició, 1979.

anàlisi) i Goodpaster (1984a, 1984b) i Arthur Andersen (1992) perquè són dues mostres significatives del tractament de la qüestió en l'anàlisi de casos orientats a la docència.

a) Stone

Aquests dos llibres més citats -altrament ben importants en el context de la BE- no aporten temàticament res de rellevant al problema de la integració de perspectives (o de la interdisciplinarietat) que estem tractant, atès que se centren en la qüestió de la responsabilitat social o la moralitat de les empreses[74].

En el cas d'Stone (1975), un llibre dedicat fonamentalment a la problemàtica de la responsabilitat social de les empreses, és literalment impossible trobar cap referència -ni temàtica ni d'autors- que pertanyi al camp de la filosofia, cosa ben simptomàtica, atès que del que es tracta és d'escatir quines responsabilitats poden tenir les empreses més enllà de les estrictament legals i econòmiques. En aquest cas, l'ètica és absent tant quan es tracta de comprendre la raó de ser de l'empresa i la seva legitimitat social, com quan es tracta de comprendre les seves actuacions.

b) Donaldson

En el cas de Donaldson (1982), el seu objecte no és tan sols el de la responsabilitat social de l'empresa, sinó també el de la seva possible moralitat. Això fa que es plantegi, com és habitual en aquests casos, si unes teories morals pensades per a individus es poden usar per pensar les corporacions. Però també, com sol ser habitual, centra la discussió en aquells aspectes de la vida individual que no són extrapolables a la vida corporativa. I

---

[74] Dedicarem el proper capítol a aquestes dues problemàtiques; ara, per tant, no els discutirem, sinó que tan sols assenyalarem les seves connexions amb el problema que estem tractant.

això, prenent com a referència "les dues teories de la moralitat més ben conegudes entre els filòsofs: el kantisme i l'utilitarisme"[75]. Aquestes teories, però, no són utilitzades per discutir algun afer estrictament corporatiu, sinó només per discutir un afer connectat amb l'ètica econòmica i que en depèn: el de la legitimació -o no- de l'acció de l'empresa en funció dels beneficis (o d'alguna altra cosa) i el de la definició dels drets dels treballadors, en els quals la perspectiva és més d'exposar possibles plantejaments que no pas d'adoptar-ne algun com a referència[76] (i on, certament, ja ha desaparegut cap consideració de l'imperatiu kantià). Els filòsofs tenen sempre un paper marginal i auxiliar en el tractament de les qüestions, que ja solen estar plantejades i definides quan s'hi fa referència. D'aquesta manera, Aristòtil és esmentat tres cops, per parlar del concepte de responsabilitat -causal- individual en el context de la burocràtica; sant Tomàs, dos cops, per una anècdota i per ressaltar que la llei només té una funció negativa; Kant, tres cops, per parlar també dels aspectes negatius de la llei i dels drets; Marx, dos cops, per parlar del contracte social i com a anècdota; Weber, un cop per parlar del perfil de les burocràcies; Mill, dos cops, com a referència de l'utilitarisme i per citar que l'economia té una dimensió moral; altres autors (Spinoza, Rousseau...), com a referències històriques. I els plantejaments deontològics i teleològics només són usats en el context de l'ètica econòmica, no -estrictament- en el de la corporativa. Rawls és esmentat un xic més (i fins i tot citat: en total, set cops) en el context del contracte social

---

[75] Donaldson, 1982, pàg. 15.

[76] "Els quatre mètodes [drets perfectes, interessos i necessitats bàsics, el dret a igual llibertat, el dret a actuar responsablement] per derivar els drets dels treballadors que hem discutit no són els únics mètodes possibles; d'altres han estat suggerits pels defensors d'aquests drets. Aquests mètodes forneixen de claus potencials per resoldre la qüestió dels drets dels treballadors i per fornir una perspectiva clara de la fonamentació filosòfica d'aquests drets. En aquest sentit, qualsevol mètode és clarament preferible a proclamar simplement els drets dels treballadors ex nihilo, una estratègia que de vegades empren els reformadors de l'empresa" (Donaldson, 1982, pàg. 146).

i dels drets. Però, en resum, difícilment els autors provinents de la filosofia aporten res a la comprensió de la vida organitzativa quan es tracta de plantejar-ne la moralització.

c) Donaldson & Werhane

Aquest és un llibre de lectures seleccionades que es refereix a les qüestions ètiques en els negocis, però que vol ser una aproximació filosòfica[77]. En la introducció, els autors remeten la qüestió sobre la hipotètica no-relació entre ètica i negocis com a present ja en el codi d'Hammurabi, sense aclarir si el context social configura o no la comprensió de les qüestions d'ètica econòmica i, sobretot, en quin sentit es pot parlar històricament de BE. En el seu plantejament, el terme ètica "es refereix generalment a l'estudi d'allò que és correcte i bo per als humans. L'estudi de l'ètica dels negocis cerca entendre les pràctiques, les institucions i les accions dels negocis sota la llum d'algun concepte del valor humà"[78]. I, per tant, ha de tractar d'alguna cosa més que d'allò que fa referència als beneficis, al creixement o al desenvolupament tecnològic. Un dels aspectes fonamentals de la BE serà, per tant, "l'avaluació de les pràctiques que hi ha en els negocis. [...] Tanmateix, respondre a una qüestió ètica pot demanar mètodes molt diferents"[79]. I per això mateix, de vegades, cal anar a parar a discussions sobre valors humans. Consegüentment, "l'anàlisi d'aquestes qüestions demana una investigació sistemàtica sobre teoria ètica general i sobre pràctiques específiques dels negocis"[80]. Doncs bé, tot això es concreta en una selecció en la qual només s'inclou: un fragment de Kant (situat en l'apartat on es tracta el problema de si cal dir la veritat o no); unes referències a A. Smith

---

[77] El títol és Ethical issues in Business i el subtítol, A Philosophical Approach.

[78] Donaldson & Werhane, 1988, pàg. 2. Cap aclariment ulterior sobre l'articulació d'aquestes dimensions.

[79] Donaldson & Werhane, 1988, pàg. 3.

[80] Donaldson & Werhane, 1988, pàg. 4.

(sobre la divisió del treball en la Riquesa), a Locke (del Segon tractat sobre el govern) i a Marx (unes pàgines dels Manuscrits on es parla de l'alienació, i unes del Manifest sobre les relacions entre burgesia i proletariat), tot plegat en l'apartat que parla de la propietat i el benefici, i unes pàgines de Rawls, Hayeck i Sandel en l'apartat de la justícia. Podríem dir, doncs, que la llista de problemes que el llibre proposa a la reflexió és ben rellevant en el context de la BE[81]. Però no queda gens clar, ni en les introduccions, ni en els comentaris, ni en els texts seleccionats, quina és, justament, l'aproximació filosòfica.

d) Beauchamp & Bowie

Aquest és un llibre on les dues dimensions de la BE es veuen clarament diferenciades: els autors signen la introducció on es presenta la seva aproximació ètica i són els responsables de seleccionar l'antologia de textos que segueix. Sostenen d'entrada la no confusió entre ètica i moral, subratllen la importància de la reflexió en el marc de la teoria ètica i, amb relació a això, emfasitzen que la moral no es pot confondre ni identificar amb la legislació. Sostenen, també, la necessitat de no confondre les aproximacions descriptiva i prescriptiva a la moral, ja que l'ètica aplicada "utilitza" els principis de la normativa i comporta un exercici de "judici" sobre les pràctiques, cosa que requereix una "aproximació interdisciplinària"[82]. Aquest judici no es pot deixar només a la consciència de cadascú (per bé que això sigui molt important) ja que "els filòsofs, davant les crides a la sola consciència -això és, independent d'allò que és general i no merament únic de la persona-, generalment l'han jutjada insuficient com a base racional i imparcial per als

---

[81] Els apartats són: el relativisme ètic; dir la veritat, l'status moral de les corporacions; la responsabilitat moral de les corporacions; propietat, benefici i justícia; els drets dels treballadors; acció afirmativa; l'entorn; publicitat; govern de la corporació.

[82] Beauchamp & Bowie, 1988, pàg. 8.

judicis ètics"[83]. Més que més si tenim present que, segons els autors, el context és de relativisme cultural i individual, cosa que aparentment genera una gran diversitat moral. Davant d'això, "estem sovint temptats de concloure que no hi podria haver cap perspectiva ètica correcta o cap negociació raonable que pogués resoldre disputes entre persones raonables. Un ús de la teoria ètica és fornir una aproximació estructurada per a resoldre el raonament moral que ens permeti afrontar aquests problemes"[84]. Suposat això, els autors veuen clarament que "necessitem alhora una teoria acceptable de la responsabilitat dels negocis -com s'expressa en revistes de filosofia i d'empreses, conferències de BE i semblants- i un camí que faci la teoria institucionalitzada a la pràctica"[85]. Això demana, en primer lloc, uns estàndards professionals, que no són, però, suficients: han de tenir un lloc les "Filosofies ètiques", tot i que "tradicionalment les ètiques filosòfiques han estat amplament divorciades del desenvolupament de les regles, de les formes pràctiques i de la literatura general dels negocis. En els últims anys, tanmateix, l'ètica filosòfica ha estat cada cop més invocada per ajudar a tractar vells i nous problemes de responsabilitat corporativa i hem començat a apreciar que, per bé que les fonts de l'ètica en els negocis i les fonts de l'ètica

---

[83] Beauchamp & Bowie, 1988, pàg. 10. Val a dir que tampoc trobarem justificada aquesta insuficiència.

[84] Beauchamp & Bowie, 1988, pàg. 13. Hi ha, però, procediments per resoldre els desacords: obtenir informació objectiva; definir amb claredat el problema; adoptar un codi; treballar amb exemples i contraexemples; analitzar els arguments i posicions. Ara, aquests semblen mètodes a la disposició dels interessats, sense altra raó de fons que, en algun moment, s'han revelat útils per a resoldre problemes: "Força desacords morals poden no ser resolubles per cap dels cinc mètodes que hem discutit. [...] Potser mai no tindrem una única teoria o un únic mètode ètic adequat per a resoldre tots els desacords, i el pluralisme de creences en la nostra cultura sovint presenta unes considerables dificultats per acabar-los. [...] Tanmateix, si quelcom es pot fer sobre aquests problemes de justificació en contexts de desacord, és més probable que això s'esdevingui si s'usen mètodes com els acabats d'esmentar" (Beauchamp & Bowie, 1988, pàg. 16).

[85] Beauchamp & Bowie, 1988, pàg. 21.

en la filosofia han estat fortament diferents -com dos animals provinents de dos dominis totalment separats del regne animal-, totes dues han desenvolupat de vegades [...] qüestions en ètica social i política"[86].

Ara: per fer això, les teories ètiques contemporànies "estan habitualment dividides en dos tipus fonamentals: teleològiques i deontològiques"[87]. La primera es proposa en clau utilitarista, la referència fonamental de la qual és Mill[88], tot lligant el principi de maximització amb el criteri d'eficàcia en els negocis (amb el perill d'identificar la maximització amb la quantificació econòmica), si bé s'emfasitza que el principi de felicitat es refereix sempre al nombre més gran d'afectats[89]. Mentre que la tradició deontològica s'exemplifica fonamentalment en Kant i en l'èmfasi en el deure (per bé que s'assenyala el criteri d'universalitat i el respecte per les persones) i en la seva connexió amb la teoria de la justícia de Rawls. El que no sabem, en qualsevol cas, és com operar amb les diferents propostes, arguments i contraarguments que se'ns han presentat en cada teoria ètica: tenim una llista i resums de plantejaments, però no sabem con interactuen en els problemes que se susciten en el món de les empreses[90]. I això es palesa no tan sols en el fet que

---

[86] Beauchamp & Bowie, 1988, pàg, 24.

[87] Beauchamp & Bowie, 1988, pàg. 25.

[88] En el que pertoca a la felicitat, apleguen Bentham i Mill com a defensors de l'equiparació entre felicitat i plaer.

[89] Es constata que hi ha un debat entre l'utilitarisme de l'acte i el de la regla, i s'assenyalen com a problemes de l'utilitarisme establir el criteri del bé, la seva quantificació i el problema de les conseqüències injustes.

[90] "La filosofia ens pot ajudar a trobar una aproximació sistemàtica i raonada als problemes morals, però no ens pot oferir solucions mecàniques o procediments definitius per a la presa de decisions. Tot i això, aquesta manca de resolució no ha de ser causa d'escepticisme. La filosofia moral ens pot fornir d'arguments i crítiques ben construïts que ens ajudin a explorar les qüestions i a avançar-hi, però la saviesa pràctica i uns judicis profunds són uns aliats filosòfics indispensables en els contexts de presa de decisions. Encara que els dilemes morals

pràcticament ja no les tornem a prendre en consideració al llarg del volum en l'enfocament dels problemes que s'hi van plantejant, sinó que, quan es tracta de saber si en l'enfocament dels casos l'ètica pot ser rellevant, la qüestió queda oberta com un problema no resolt (si bé s'assenyala que obre les portes a la introducció de l'ètica en el tractament de qüestions concretes, cosa que beneficiaria l'ètica, però no s'especifica si també s'esdevindria a l'inrevés[91]): els elements són aquí, i seria bo resoldre'l[92], sense que tinguem criteris ni per al judici ni per a l'argumentació; aquesta ve a ser la conclusió.

e) Shaw & Barry

Aquest cas és, dels analitzats, el que palesa una consciència més gran de la necessitat de desenvolupar una articulació dels plantejaments provinents de les diverses disciplines[93]. El seu

---

requereixen una aproximació equilibrada en circumstàncies no gaire clares, podem com a mínim estar segurs que la filosofia no és ni inferior ni superior a d'altres formes de raonament, com les que es fonamenten en la llei, en l'economia i en les ciències de la conducta" (Beauchamp & Bowie, 1988, pàg. 49).

[91] "Una promesa del mètode del cas és l'oportunitat que crea d'incrementar el desenvolupament i l'aplicabilitat de les teories ètiques mitjançant una més acurada atenció als complicats i més reals casos que forneixen oportunitats per a verificar la finalitat, la consistència i l'adequació d'aquestes teories" (Beuachamp & Bowie, 1988, pàg. 52).

[92] "Sovint, quan es tracta de casos difícils, molts punts de vista circulen per l'aula, i pot semblar que les controvèrsies són intractables i no subjectes a una forma d'anàlisi persuasiva que transcendeixi la mera opinió personal. Més que en un entorn d'aprenentatge, els estudiants es poden sentir com en un tauler de direcció al qual s'han enganxat centenars d'opinions. Tanmateix, seria un error arribar massa ràpidament a la conclusió que aquesta discussió desemboca només en opinió. Molts dilemes aparents esdevenen parcialment resolubles després de la discussió, i fins i tot pot emergir una posició de consens, fins i tot si ningú està totalment d'acord sobre les millors raons per defensar la posició" (Beauchamp & Bowie, 1988, pàg. 52).

[93] "Atès que l'estudi de l'ètica dels negocis, les organitzacions i les professions és una part de l'ètica general, aquest llibre discuteix conceptes ètics generals. Per exemple, si hem de descobrir les línies per a les preses de decisió

supòsit també és que la BE estudia allò que és correcte o no en el context dels negocis (i precisa que afecta sobretot a les tasques de direcció i gestió). Però aquí se subratlla que una característica dels estàndards morals és que "la seva solidesa depèn de la suficiència de les raons que els justifiquen o suporten, [atès que] per als filòsofs la qüestió important no és d'on venen els principis que tenim. La qüestió filosòfica és si els principis que tenim poden ser justificats"[94]. Per això els autors sostenen que la importància ètica de l'argumentació es palesa si tenim present que en moltes de les decisions que prenem en la nostra vida ordinària pesa decisivament "l'autocomprensió que tenim de nosaltres mateixos en determinats papers i relacions"[95]. Tanmateix, això no els priva d'adoptar una comprensió deductiva -a partir de criteris o principis que es donen per establerts- del que és l'ètica aplicada: "el raonament o l'argumentació moral ve des d'un estàndard moral, a través d'un o més judicis fàctics sobre alguna persona, acció o política relatives a aquest estàndard, fins a un judici moral sobre aquesta persona, acció o política"[96]. Per a això els judicis morals han de ser lògics, basats en fets i basats en principis morals acceptats... si bé "allò que fa un principi moral fonamentat o acceptable és una de les qüestions més difícils que l'ètica posa de manifest, i està més enllà de la finalitat d'aquest llibre"[97].

Quines teories ètiques cal prendre com a referència per als processos de reflexió? N'hi ha només de dues menes: conseqüencialistes i no conseqüencialistes. Entre les primeres hi ha l'egoisme (que es presenta com una barreja de teoria moral

---

morals, primer hem d'explorar les guies per a prendre decisions morals en general" (Shaw & Barry, 1989, pàg. 4).

[94] Shaw & Barry, 1989, pàg. 5, 9.

[95] Shaw & Barry, 1989, pàg. 17.

[96] Shaw & Barry, 1989, pàg. 25.

[97] Shaw & Bowie, 1989, pàg. 29.

i psicològica) i l'utilitarisme. D'aquest darrer es recull el principi de maximització del bé per a un nombre més gran i -excepcionalment en el context de la BE- es recull la consideració que està lligat a una voluntat de reforma social mitjançant un canvi en les institucions. També s'assenyalen les diferències entre Bentham i Mill i les limitacions de l'utilitarisme (dificultats de mesura, diferències d'avaluació segons els subjectes, dificultats d'avaluar conseqüències segons les circumstàncies, dificultat de distingir entre el curt i el llarg termini, dificultat de conèixer totes les conseqüències prèviament, dificultats en la distribució de la felicitat), com també les connexions antropològiques entre l'utilitarisme i una concepció de l'autointerès[98]. En el que pertoca a Kant, esdevé el paradigma de tota ètica no conseqüencialista, el centre de la qual és l'imperatiu categòric, que aquí es recull tant en la seva versió universalista com en la seva versió del tractament de la humanitat (aquí referida només als altres), sempre també com a fi i mai només com a mitjà[99]. Tanmateix, les dificultats se centren, justament, en com operar a la pràctica amb els principis kantians, ja que aquests semblen ben difícils d'identificar en les situacions reals. Més encara, en el si del pluralisme de valors, no sempre els plantejaments no conseqüencialistes poden resoldre els conflictes entre drets i principis. "Tanmateix, afortunadament molts problemes d'ètica dels negocis, de les organitzacions i de les professions poden ser intel·ligentment discutides i fins i tot resoltes per persones les teories morals fonamentals de les quals difereixen"[100]. En aquest cas, sempre es pot tenir en compte, a l'hora de la reflexió, allò que les

---

[98] Vegeu Shaw & Barry, 1989, pàg. 55-61.

[99] Una correcta -i mínimament completa- percepció de Kant no sempre es dóna en la BE: vegeu Martin (1991), on es rebutja l'aproximació kantiana atribuint-li la possibilitat d'actuar de diverses maneres en relació amb els altres, mentre es pensi en ells com a éssers racionals.

[100] Shaw & Barry, 1989, pàg. 76.

organitzacions fan, volen, i les obligacions que han contret[101]. Però, amb vista a una síntesi en les preses de decisions, "el fet és que no hi ha cap procediment segur per fer determinacions comparatives, que inclouen atribució de valor i assignar prioritats relatives a les nostres valoracions. En gran part, els capítols següents cerquen aclarir els valors i els principis que hi ha implicats en els embolicats ordits dels freqüentment subtils, mal definits problemes que trobem en la vida organitzativa i empresarial. És d'esperar que un examen d'aquestes qüestions ajudarà a (1) identificar les obligacions, els ideals i els efectes implicats en diverses qüestions morals específiques i (2) decidir on s'hauria de posar l'èmfasi entre les diverses consideracions"[102].

f) Goodpaster

Prenem a més en consideració els materials de Goodpaster (1984a, 1984b), ultra el que hem vist en els texts més citats en la BE, perquè creiem que poden ser un bon complement de la nostra aproximació a la qüestió del lloc de l'ethics en la BE. Goodpaster és professor de la Harvard Business School, que es considera una de les escoles de gestió de referència, i més en el que pertoca a la importància que s'hi dóna a la BE[103]. La proposta docent està molt centrada en el mètode del cas, si bé s'aporten algunes referències a l'hora de discutir-los. L'autor proposa la diferenciació entre ètica descriptiva, ètica normativa i metaètica que ha quedat establert en la BE com a referència

---

[101] Val la pena notar que els autors es remeten explícitament a la comprensió de les actuacions de les organitzacions.

[102] Shaw & Barry, 1989, pàg. 78. Cal assenyalar que els autors, en les qüestions concretes que van tractant, van reprenent les referències ètiques que han proposat en la introducció, si bé sense anar més enllà ni prendre resolucions en cas de conflicte.

[103] El títol del curs és, simptomàticament, Ethics in Management, i val la pena notar que està concebut com un curs de 8 sessions d'uns 80 minuts cadascuna (Goodpaster, 1984b, pàg. 1-6).

(Goodpaster, 1983) i proposa decididament adoptar la perspectiva normativa. Per dur-ho a terme, remet a "tres de les aproximacions normatives més importants"[104]: utilitarisme, contractualisme i pluralisme. En el que pertoca a l'utilitarisme, "en el context de la direcció general, el raonament utilitarista sovint es manifesta amb un gran compromís amb les virtuts socials del sistema de mercat, tant endins com enfora de l'organització. El més gran bé per al nombre més gran ve d'una presa de decisions competitiva, hom argumenta, i les forces del mercat poden ajudar a minimitzar el mal social"[105]. El contractualisme es presenta com a fonament per als plantejaments que tracten les qüestions dels negocis en termes de drets, si bé "els arguments basats en els drets són sovint directament oposats als arguments utilitaristes"[106]. El pluralisme només es pot tractar en termes de deure; deure que genera obligacions per a l'alta direcció, que es refereixen al seu comportament com a individus (honestedat, integritat, etc.). Com operar amb aquestes tres aproximacions en els casos? Doncs cada una ens ajuda a identificar les qüestions ètiques que hi ha en joc i a ordenar-les sistemàticament des de la perspectiva de cada aproximació ètica. En cas que hi hagi divergències en cada aproximació, el que cal és discutir quina d'aquestes ha de tenir preferència: "el resultat pot ser una convergència d'opinió o no; en cas que sigui que no, s'haurien de cercar explicacions. En cada cas, el punt de vista moral haurà de ser establert i ajuntat al punt de vista administratiu. Un liderat sòlid no demana ni més ni menys"[107].

g) Arthur Andersen

---

[104] Goodpaster, 1984a, pàg. 7.

[105] Goodpaster, 1984a, pàg. 7.

[106] Goodpaster, 1984a, pàg. 7.

[107] Goodpaster, 1984a, pàg. 9. Pel que nosaltres sabem, Goodpaster no ha assajat cap plantejament més integratiu en el que fa referència a la perspectiva de l'ètica. En canvi, com veurem, ha fet propostes importants en el que pertoca a la lectura ètica de l'organització (Goodpaster, 1982, 1983, 1991).

Finalment, volem prendre en consideració la perspectiva adoptada en els materials que ha elaborat i distribueix Arthur Andersen. És un projecte que De George (1991) proposa com l'exemple paradigmàtic de com es dilueix l'especificitat de la BE quan hi intervé una companyia (que el 1988 va anunciar que invertiria 5 milions de dòlars en aquest projecte), ja que fàcilment se simplifiquen les perspectives ètiques i tot es redueix a la discussió de casos[108]. La possibilitat -ben real- de reduir la formació ètica a sessions de cap de setmana a partir de materials breus i sintètics i la promoció d'una moral funcional per als interessos de les companyies o impermeable a qualsevol crítica al sistema o a les empreses són alguns dels perills que De George veu quan les iniciatives les prenen les empreses[109]. Tanmateix, no s'ha de menystenir la influència dels materials elaborats per Arthur Andersen,ja que els envia a un coordinador que és anomenat pel responsable de cada centre docent per tal que rebi els materials, els difongui entre el claustre i mantingui les relacions amb el programa de BE d'A. Andersen (que autoritza a utilitzar tot el material que envia). Doncs bé, a començament de 1994, la xarxa de contactes d'aquest programa incloïa més de 600 universitats i centres d'ensenyament superior.

L'enfocament que es proposa està orientat a usar en el tractament dels casos un model de raonament moral que consta de set passos: determinar els fets rellevants, identificar les qüestions ètiques, desenvolupar alternatives per resoldre les qüestions, definir els stakeholders[110] per a cada alternativa, avaluar l'ètica de cada alternativa, parar esment en les constriccions pràctiques, decidir i planificar la realització. Nogensmenys,

---

[108] Els materials d'A. Andersen inclouen una breu introducció metodològica i teòrica i cinc gruixuts volums de casos.

[109] Peek et al. (1994) han assenyalat, però, la utilitat dels materials per a promoure la discussió, i han assenyalat el pressupòsit d'aprenentatge cooperatiu implícit en el seu enfocament metodològic.

[110] En un proper capítol desenvoluparem una anàlisi d'aquest concepte en el marc de la nostra proposta de construcció d'una ètica per a la gestió d'organitzacions.

"encara que la descripció anterior ha ignorat els factors no ètics que han de ser presos en consideració per analitzar un cas de negocis, assumim que l'instructor discutirà aquests factors com el cas demana. La descripció dels set passos només s'ha concentrat en els elements ètics de la discussió del cas. Segons el cas, tanmateix, l'instructor veurà si és necessari analitzar casos de finances, comptabilitat, management, màrqueting, organització, estratègia i sistemes d'informació durant la discussió del cas d'empresa"[111]. Quines són les perspectives que es fan servir com a referència?[112] Ultra la distinció entre individu, organització i sistema i l'anàlisi dels stakeholders[113], es presenten "tres aproximacions al raonament moral": l'utilitarisme, els drets i la justícia. En el que pertoca a l'utilitarisme, n'assenyala els trets bàsics, si bé fa constar que, malgrat la seva millor sintonia amb les perspectives empresarials, "hi ha casos en els quals l'utilitarisme i l'èxit organitzatiu no donen suport a la mateixa alternativa"[114]. En el que pertoca als drets, la referència és Kant, però emfasitzant no tan sols l'imperatiu categòric en la seva dimensió d'universalitat i d'igual tracte, sinó també el que té de producció de deures i normes concrets, que són els que acaben apareixent pròpiament com a deures. La justícia es proposa com la manera de resoldre els drets dels individus, per bé que se n'exposen diverses comprensions. La conclusió és que "l'utilitarisme mira els resultats agregats, l'aproximació del

---

[111] Arthur Andersen, 1992, pàg. 10-11.

[112] Val a dir que els materials teòrics, ateses les intencions que han guiat el seu desenvolupament, no són pròpiament exposicions, sinó guies per a una exposició.

[113] Com ja hem dit, en parlarem més endavant, però ara és important notar que, des de la perspectiva d'aquesta aproximació, "la identificació dels stakeholders serveix a molts propòsits, un dels quals és ensenyar els alumnes a veure la situació des del punt de vista de les diferents parts. Així l'estudiant desenvolupa la seva capacitat d'empatia i d'identificació amb la situació dels altres, dues capacitats morals que són essencials en el raonament moral" (Arthur Andersen, 1992, pàg. 6).

[114] Arthur Andersen, 1992, pàg. 48.

dret significa el tractament responsable de l'individu i la justícia argumenta en clau d'equitat. Per això, sembla apropiat usar les tres aproximacions com a guies ètiques"[115]. Serà l'argumentació dels participants en relació amb el cas allò que decidirà en cas de conflicte[116]. De tota manera, és important notar que la concepció que sosté aquest plantejament és un xic diferent de les que hem vist fins ara, atès que situa amb molta més insistència la BE en termes de procés (tant referit a establir estàndards correctes de conducta com a resoldre problemes que comporten eventuals mals per a individus o grups), de manera que proposa el mateix procés de reflexió i discussió com a objectiu, més que no pas la resposta[117].

h) els mètodes de presa de decisions

Aquests darrers materials, més lligats al tractament de casos, tendien a situar l'ètica més aviat en el context de la presa de decisions. Lògicament, seguint aquest fil, quan hom es pregunta sobre l'actuació ètica de les empreses acaba plantejant-se quina és l'aportació de l'ètica a les preses de decisions. Cavanagh et al. (1981) van elaborar un model orientat explícitament a funcionar com a patró de confrontació a l'hora de prendre decisions èticament justificades. Simptomàticament, però, el seu plantejament parteix dels pressupòsits i objectius següents: "els usos polítics del poder demanen una consideració explícita de les restriccions ètiques, en part perquè la teoria habitual de la

---

[115] Arthur Andersen, 1992, pàg. 65.

[116] "En algun cas concret, aquestes tres perspectives potser no porten a una única conclusió. Totes tres tendiran a excloure aquelles alternatives que són inequívocament no ètiques. Però més d'una alternativa pot rebre el suport de l'anàlisi. En aquest cas, l'instructor hauria d'emprar algun temps per preguntar als estudiants quina de les tres perspectives en aquest cas particular sembla que és superior, i fer-los explicar les respostes" (Arthur Andersen, 1992, pàg. 9).

[117] Hom indica explícitament que a l'aula s'han de promoure processos de reflexió i discussió, no respostes. Val a dir que, simptomàticament, de tots els materials que acabem de considerar és l'únic que presenta els estadis de Kohlberg.

gestió se centra en els resultats més que no pas en els mitjans adoptats. Hem desenvolupat un model normatiu d'anàlisi ètica que pot ser molt útil per a determinar quines són aquestes restriccions. El model integra tres menes de teories ètiques: utilitarisme, teories dels drets morals i teories de la justícia"[118]. Per tant, s'orienta a ser un suport a l'hora d'escollir els mitjans que tenen els directius, que se suposa que estan primàriament orientats a assolir resultats.

El problema és que no totes són igualment vàlides per a tractar totes les qüestions: "l'utilitarisme no pot fer-se càrrec adequadament dels drets i de les exigències de justícia. Les teories dels drets s'han provat com a deficients per afrontar les qüestions de benestar social. I les teories de la justícia han estat criticades per violar drets o disminuir els incentius per produir béns i serveis. Una solució al problema de la inadequació teòrica és combinar aquestes tres teories en un conjunt coherent"[119]. Això es concreta en un arbre de decisió en el qual es pregunta, davant d'una determinada decisió, si aquesta optimitza eficientment la satisfacció dels interessos dins i fora de la corporació; en cas afirmatiu, es pregunta si respon als drets de totes les parts afectades; si la resposta és afirmativa, es pregunta si la decisió respecta els canons de justícia, i, si aquesta resposta també es afirmativa, s'adopta la decisió (en cada pas, si la resposta és negativa, es pregunta si hi ha factors que justifiquin no tenir en compte el criteri)[120].

Malgrat les aparences (tal com està plantejat l'arbre de decisions, si el criteri utilitarista fa rebutjar la decisió, ja no es continua), sembla que l'ordre no és jeràrquic, atès que en cas de conflicte entre criteris no n'hi ha cap que tingui

---

[118] Cavanagh et al., 1981, pàg. 363.

[119] Cavanagh et al., 1981, pàg. 367.

[120] Vegeu Cavanagh et al, 1981, pàg. 368.

preferència[121]. Ara bé, "el qui ha de decidir i té dubtes forts i raonables sobre la legitimitat d'un criteri ètic pot legítimament ser excusat d'adherir-s'hi. No hi ha res sagrat sobre els criteris ètics específics proposats en aquest article. Representen un consens entre els ètics normatius, però això no n'exclou d'altres, més o menys limitadors de les normes que han de ser emprades, sempre que hom hi hagi arribat conscientment"[122]. Ulteriorment, Cavanagh (1984) va reprendre aquest plantejament, amb les mateixes referències, però ja no sota la forma d'arbre de decisions, sinó sota la forma de tres criteris paral·lels[123]. Si els tres criteris comporten rebutjar la decisió o acceptar-la, la conclusió és òbvia; però si la rebutgen un o dos, aleshores caldrà veure cada cas, sense que un dels tres criteris sembli tenir preeminència.

Frederick et al. (1988) també assumeixen aquest darrer esquema[124], sense afegir cap consideració sobre com assignar prioritats als criteris utilitarista, deontològic o de justícia, si bé reconeixen que "hi ha una tendència natural entre directius i

---

[121] Vegeu la discussió a Cavanagh et al., 1981, pàg. 370. Tanmateix, quan es tracta del guany personal, el respecte per la justícia i els drets humans hauria de prevaler (pàg. 372).

[122] Cavanagh et al., 1981, pàg. 371.

[123] Tanmateix, des del supòsit estimatiu que el criteri utilitarista s'ha d'usar en totes les decisions de negocis i que serà el criteri dominant en el 90% dels casos (Cavanagh, 1984, pàg. 140).

[124] En un survey sobre la literatura de BE relacionada amb l'ètica del màrqueting, Tsalikis & Fritzsche (1989) assenyalen que els models que s'han proposat per a les preses de decisions són tots reductibles al proposat per Cavanagh et al., llevat del debat entre els proposats per Ferrell & Gresham (1985) i Hunt & Vitell (1986). Atès que aquest darrer debat ha desembocat en una proposta de síntesi molt més complexa (Ferrell et al., 1989; Vitell et al., 1993) integrada en una comprensió de les cultures organitzatives, ens hi referirem quan parlem dels processos d'institucionalització de l'ètica en les organitzacions, més que més si tenim present que, en el que pertoca a la qüestió estricta de les teories ètiques, continuen limitant-se al binomi teleològiques-deontològiques com a contrast en les preses de decisions.

treballadors a assignar una alta prioritat a aquelles coses que beneficien la seva companyia i preserven els seus llocs de treball. Conseqüentment, poden preferir decidir les qüestions ètiques sota una estreta base d'anàlisi cost-benefici, fins i tot si d'altres drets són amenaçats o s'esdevé una injustícia. Quan això passa, els grups afectats estan promptes a intervenir en les prioritats ètiques de la companyia. El resultat final és difícil de predir, i habitualment depèn de l'efectivitat dels diversos arguments ètics i del grau relatiu d'influència que exerceixen els grups implicats"[125].

En darrer terme, i més enllà de l'anàlisi que es podria fer de la lectura que en el si de la BE es fa de les teories ètiques, el que queda com a pregunta central és, segons la nostra opinió, quin és el lloc de l'ètica en la BE, i fins a quin punt, en definitiva, l'ètica no és utilitzada de cap altra manera que com una simple caixa d'eines[126] a disposició de qui es plantegi, eventualment, actuar segons criteris morals.

Més enllà de l'ètica com a caixa d'eines

La qualificació de "caixa d'eines" no és una mena de frivolitat pseudoliterària per part nostra. Forma part de la mateixa autocomprensió de la BE. I, segons la nostra opinió, respon a una actitud molt lligada a la comprensió de l'ètica aplicada com una aproximació que confronta algun camp de la realitat humana amb determinats estàndards o criteris, que es pressuposen com a ja establerts. De manera que, així, estrictament parlant, l'ètica es percep com una aportació exterior i aliena a la realitat sobre la qual s'aplica, que, pròpiament, tindria entitat per si mateixa i en la qual l'aplicació ètica seria un moment posterior, un cop

---

[125] Frederick et al. 1988, pàg. 64.

[126] Padioleau (1988), per exemple, ha resumit la seva presentació de la BE amb aquesta caracterització.

se n'ha justificat la seva legitimitat[127]. La imatge de "caixa d'eines", doncs, no creiem que sigui de cap manera neutral: reflecteix aquesta perspectiva que fa de les teories ètiques un utillatge a disposició del qui el vulgui utilitzar -un cop ha decidit pel seu compte si vol utilitzar-lo- sobre una realitat material que és perfectament i unívocament comprensible prèviament a la disposició o no de les esmentades eines: "la metàfora eina s'usa habitualment per explicar els objectius del component ètic en el currículum: el curs d'ètica, es diu, donarà als estudiants les eines que necessiten per analitzar les qüestions ètiques i resoldre els dilemes ètics"[128]. Probablement, aquesta perspectiva no sigui altra cosa que una conseqüència de la contaminació que pot patir la BE d'una malaltia típica dels business: la teleopatia[129], és a dir, l'obsessió malaltissa pels resultats (que sovint es confon amb l'eficàcia).

---

[127] Aquesta és, doncs, una qüestió de perspectiva, no de contingut o de temàtiques a tractar. Del que es tracta és d'escatir si l'ètica és o no un moment intern de la comprensió de la realitat a la qual "s'aplica" i que, per tant, modifica la seva mateixa comprensió.

[128] Paine, 1991, pàg. 69. Vegeu, només a tall d'exemple de l'ús recurrent a la referència a les "eines": "l'aproximació pedagògica tradicional en l'ètica aplicada usava l'utilitarisme i una versió de la deontologia (normalment el kantisme) com a eines per a resoldre problemes en medicina, negocis, govern i professions" (Bowie, 1986, pàg. 161). "Pensem que aquests principis i guies són inestimables per a aplicar-los en les qüestions ètiques que es plantegen en els casos d'aquest llibre. Encoratgem els estudiants a remetre's freqüentment a aquest capítol per obtenir idees i eines conceptuals" (Steiner & Steiner, 1988, pàg. 377). "La caixa d'eines del directiu que pensa. [...] Les eines s'usen amb un propòsit. El propòsit d'aquestes eines és permetre als directius apropiar-se de les qüestions ètiques que els afecten" (Pastin, 1986, pàg. 198, 205). "Les habilitats de raonament moral són unes eines importants per a aconseguir decisions informades" (Cooke & Ryan, 1989, pàg. 37).

[129] La formulació és gràfica i expressiva, per bé que, lamentablement, no ha tingut gaire èxit. És un terme que "combina les rels gregues d'objectiu o propòsit i malaltia. Si hi hagués manuals sobre el trastorn del caràcter en ètica com n'hi ha per als trastorns físics i emocionals en medicina, penso que teleopatia seria un candidat terminològic central d'aquest manual, com les malalties del cor o les depressions ho són, respectivament, en els altres" (Goodpaster, 1991, pàg. 94).

Aquesta comprensió de les teories ètiques com a caixa d'eines es palesa en la seva presentació habitual, encara que no s'utilitzi aquesta imatge. En primer lloc, cal tenir present que el que és més comú és partir del supòsit que "la disciplina de l'ètica utilitza com a mínim dues teories importants: utilitarisme i deontologia"[130]. Un intent de sistematitzar el conjunt de tradicions ètiques de referència en la BE (Gandz & Hayes, 1988) les resumeix en tres: conseqüencialistes, basades en regles i culturals. La primera s'identifica amb l'utilitarisme, la tercera, amb el relativisme i la segona aplega des del fonamentalisme fins al principi de justícia, passant per l'imperatiu categòric. Aquesta aproximació vol ser sistemàtica i, segons la nostra opinió, reflecteix bé la realitat de la BE. Perquè, com ja hem vist en analitzar els llibres més citats, aquesta presentació de l'ètica com a caixa d'eines es limita a posar a disposició dels directius algunes teories ètiques, sense entrar gairebé mai en el seu ús amb vista a l'argumentació, ni proposar mai un criteri ni una referència quan es plantegin les tensions entre les prioritats o les perspectives que emfasitzen les diverses aproximacions: això sol quedar sistemàticament indeterminat.

Altrament dit, l'ús de l'ètica com a caixa d'eines sovint pot acabar operant com la coartada de la irresponsabilitat: s'analitza què dóna de si cada teoria ètica en l'enfocament d'un problema, per tal que decideixi el discurs ètic en confrontació amb la realitat, no pas el subjecte que pren la decisió. El discurs ètic funciona com una mena de productor inqüestionable i estable de prescripcions (del qual cal conèixer els trets bàsics, per tal de poder-hi operar correctament) en connexió amb el qual l'individu pot acabar vivint una relació que, en una primera fase, és gairebé de submissió i, en una segona fase, d'arbitrarietat. Submissió, perquè d'aquell rep passivament les normes del que cal fer; arbitrarietat, perquè, davant de la diversitat possible, l'aparent llibertat de decisió més aviat

---

[130] Bowie, 1991, pàg. 33. Vegeu també Mac Donald & Beeck-Dudley, 1994.

sembla indefinició: cadascú acabarà veient el que cal fer, i aquí l'ètica deixa de donar suport. Aquesta identificació implícita de l'ètica amb una producció estable de normes d'actuació (com veurem quan parlem del sentit del qualificatiu "aplicada" referit a la BE) es palesa en el que volem qualificar de dèficit crític de la BE: difícilment veurem que se subratlli res que pugui permetre una comprensió de l'ètica com a creativa de propostes, justament, gràcies a la seva dimensió crítica (en tot cas, ho és en la mesura que és prescriptiva). Tan sols un exemple: la precisió que, si més no, la BE, en si mateixa, no té per què defensar l'statu quo ni criticar-lo (De George, 1990a) és excepcional. El que és habitual, com ja hem apuntat, es veure la BE com un factor de moralització dels business, no com un factor de crítica. Dit altrament: la crítica pot ser un element de la moralització; difícilment es produeix una crítica de la moralització[131]. Com ha subratllat Padioleau, difícilment hom "refusa de veure en la BE les taules de la Llei que els agents s'acontentarien a executar. [En canvi,] aquests darrers creen, construeixen representacions variables de l'eficàcia i de la legitimitat. Des d'aquest angle, la mirada ètica designa la disposició general dels agents econòmics a considerar de cara la naturalesa problemàtica de la relació eficàcia-legitimitat"[132].

Aquesta mirada problematitzadora difícilment sovinteja en les presentacions de la BE, com ja hem vist en analitzar la demanda de BE com a demanda de moral convencional. No ens haurà d'estranyar, per tant, que la BE no acostumi a debatre els supòsits antropològics dels seus plantejaments (Bowie, 1991). Ni ens haurà d'estranyar no tan sols l'habitual identificació del conseqüencialisme amb l'utilitarisme, sinó que quedi en un segon terme la voluntat de reforma i transformació social que li és inherent, i que no sempre quedi clara la relació de

---

[131] Vegeu, com a exemple, les influents crítiques de Drucker (1981), que fan de la BE un ethical chic.

[132] Padioleau, 1989, pàg. 88.

l'utilitarisme amb l'anàlisi cost-benefici[133], o la seva reducció a una maximització a gran escala (mentre que sol quedar molt més clara la seva relació amb la perspectiva econòmica[134]). Ni ens haurà d'estranyar que la lectura de Kant sigui habitualment una lectura deontològica, preocupada molt especialment pels deures: la gairebé nul·la referència al principi d'autonomia[135] ajuda a explicar per què sovint la universalitat funciona en la BE més aviat com una mena d'absolutisme de la norma o del deure.

Aquesta percepció acrítica de l'ètica com a caixa d'eines, que es dóna sovint en la BE, reforça allò que ja hem assenyalat a la primera part, tot fent-nos ressò d'algunes crítiques de MacIntyre: la tendència a disposar dels conceptes ètics com a utilitzables al marge del context sistemàtic i cultural que els dóna sentit. Però, a més, l'ètica com a caixa d'eines sintonitza plenament amb dues absències importants en la presentació habitual de la BE: d'una banda, la reducció de la tradició deontològica a Kant, amb ignorància manifesta de les aportacions

---

[133] No sovintegen aclariments com els de De George: "hi ha una significativa diferència, tanmateix, entre l'utilitarisme i l'anàlisi d'utilitats com s'usa en els negocis. Quan una empresa usa la utilitat, o l'anàlisi cost-benefici, pondera les conseqüències bones i dolentes de dur a terme determinada acció (habitualment en termes monetaris) en la mesura que l'afecten. L'anàlisi utilitarista, en quant és anàlisi ètica, pondera els resultats bons i dolents d'una acció per a tots els afectats per aquesta" (De George, 1990a, pàg. 44). Boatright (1993) ha presentat un balanç del debat sobre la possibilitat de reducció de l'utilitarisme a l'anàlisi cost-benefici en el qual deixa clar el perill d'una lectura que redueixi l'utilitarisme a l'eficiència com a únic valor i als diners com a única unitat de mesura.

[134] Cosa que ha fet que Bowie (1991) hagi plantejat el perill de l'imperialisme de l'economia (com a disciplina) en el tractament de qüestions que són susceptibles de diverses aproximacions. O, en altres paraules, el perill d'integrar diverses aproximacions a la realitat social i organitzativa en el paradigma econòmic.

[135] Com a proposta específica a tenir en compte per la BE, creiem que, explicitada amb claredat, només es troba a De George (1990a) i, més matisadament, a Arthur Andersen (1992).

d'Apel i de Habermas[136], per exemple; d'altra banda, l'absència de la tradició aristotèlica[137].

En el que pertoca a l'absència de cap referència explícita als plantejaments de l'ètica dialògica, no ho assenyalem per una pruïja acadèmica ni des del supòsit que calgui tenir en compte totes les ètiques contemporànies; ni tan sols pel fet que sigui una de les referències que nosaltres hem assumit a la primera part. Ho assenyalem perquè, en darrer terme, posa en relleu dos trets importants de la BE: en primer lloc, que sol ser una ètica de caire monològic -vinculada a un individualisme més procliu a prendre decisions i, en tot cas, a justificar-les com una qüestió interna (personal o organitzativa)- que no pas a dialogar amb els altres que tenen una perspectiva o uns interessos diferents; en segon lloc, que la BE sol tenir sensibilitat en assenyalar com a criteri la importància de tenir en compte els afectats (si bé sol parlar més de conseqüències que d'afectats), però difícilment els reconeix com a interlocutors bàsics en aquest procés, com veurem quan estudiem l'anàlisi dels stakeholders.

En el que pertoca a l'absència de cap referència a la tradició aristotèlica, creiem que posa de manifest que l'ètica com a caixa d'eines, pel cap alt, és sensible a allò que s'esdevé, però que no es preocupa de qui ho fa o ho ha de fer. No es debades que s'ha assenyalat que el gran debat pendent en el que pertoca a la BE és si s'ha de limitar a donar formació de tipus cognitiu o intel·lectual, o ha de pretendre d'una manera o altra modificar

---

[136] Hem de dir que, simplement, gairebé es pot dir que ambdós no existeixen per a la BE.

[137] Cosa que no vol dir que autors com MacIntyre no siguin citats en la BE, però més aviat ho són en treballs més especialitzats i, sobretot, com a analistes de la crisi moral contemporània. Ni tampoc no vol dir que no s'hagi iniciat darrerament una lectura d'Aristòtil en el si de la BE en el marc del tractament de les cultures organitzatives (com assenyalarem en el capítol que els dedicarem). Però, que nosaltres coneguem, mai no s'ha parlat d'Aristòtil en les presentacions convencionals de la BE. En canvi, simptomàticament, això sí que s'esdevé en el context europeu, si bé les lectures que se'n fan no són coincidents: vegeu Fernández, 1994; Gómez, 1990; Sacconi, 1991a.

en determinats aspectes el caràcter o les actituds dels que reben alguna formació en aquest camp[138]. Però, a més, l'absència de plantejaments aristotèlics creiem que va molt lligada a una comprensió per part de la BE de les decisions com a moment o esdeveniment -realitzades en clau d'anàlisi o càlcul- i no com a procés que desenvolupen en un context uns subjectes -cosa que també demana interpretació i comprensió de la construcció social de la realitat en la qual s'esdevé. Els problemes de la decisió com a discerniment (i, per tant, també com a interpretació de la situació) i de la comprensió com a pràctica del que s'esdevé en el si de la vida organitzativa (i, per tant, la pregunta pels béns que hi ha en joc) són qüestions que les presentacions convencionals de la BE ni tan sols es plantegen.

Creiem que aquesta perspectiva monològica i poc sensible a la problemàtica de la configuració de subjectes, juntament amb la manca d'un marc de referència, és el que fa que la BE acostumi a entendre's a si mateixa com a ètica aplicada en un sentit deductiu[139]. En darrer terme, el que hi ha subjacent és el que Mulligan (1987) ha anomenat les dues cultures en l'educació en els negocis: després de constatar una contraposició entre la perspectiva humanística i la científica, conclou que la segona ha acabat per expulsar la primera i que, per bé que es pugui considerar que ambdues tenen la seva aportació a fer en l'educació empresarial, això és molt difícil perquè parteixen d'assumpcions filosòfiques diferents. I per això mateix "aplicat" significa sovint l'acord o desacord de les pràctiques empresarials amb els valors i les normes ètiques (Mahoney, 1990), o l'aplicació a casos específics de principis derivats de les

---

[138] El debat encara resta obert (i està molt lligat al de la discussió del currículum i la metodologia acadèmics més adients), però no deixa de ser simptomàtic que, en tot cas, els que es veuen sempre en la necessitat de justificar-se són aquells que defensen treballar sobre més dimensions que les estrictament intel·lectuals. Vegeu Arthur, 1984; Bowie, 1991; Callahan, 1980; Dunfee & Robertson, 1988; Frederick, 1991; Gandz & Hayes, 1988; Macklin, 1980; Mahoney, 1990; Moore, 1991; Strike, 1990.

[139] Per a aquesta qüestió, vegeu l'aproximació que n'hem fet a la primera part.

teories ètiques (Epstein, 1987), o la incorporació als negocis d'una perspectiva que els és exterior (McCarty, 1988), o establir allò que és correcte o incorrecte en les pràctiques empresarials (Velasquez, 1988). I per això mateix assolir una integració més gran de les diverses perspectives és un dels reptes prioritaris amb vista a la identitat de la BE com a tal. Un repte la resolució del qual no és un problema teòric, sinó operatiu: per prendre com a referència altre cop De George, no es tracta tan sols d'assolir una perspectiva crítica que vagi més enllà de la simple ètica en els negocis (De George, 1989, 1991), sinó que també cal anar reelaborant les temàtiques concretes que es van tractant incorporant-hi la perspectiva de l'ètica[140]: aquest és el veritable test de la integració.

En quins termes, doncs, es planteja la integració de perspectives en el si de la BE? Es planteja -i la plantegem- sobretot com una exigència, que darrerament s'ha afirmat cada cop amb més èmfasi, per superar tant la visió de la BE com a productora de moral convencional com la visió de la BE com a caixa d'eines (visions que nosaltres creiem, com hem intentat fer notar, que són estrictament complementàries). Boatright (1993) ha assenyalat que la qüestió de la integració només es pot afrontar partint del supòsit que el punt de vista econòmic és insuficient (per bé que sigui indispensable) per comprendre i orientar la vida de les empreses[141]: "la dificultat de prendre només el punt de vista econòmic, tanmateix, és que aquest no pot ser una guia completa per a la presa de decisions. Això, per tres raons. En primer

---

[140] En aquest sentit, creiem que és De George (1990a) qui ha fet l'esforç més sistemàtic de reprendre les referències ètiques en el tractament dels problemes que va plantejant, més enllà de convertir l'ètica en els capítols introductoris de la BE. Es poden contrastar els seus plantejaments amb els de Frederick et al. (1988), Luthans et al. (1987) o Steiner & Steiner (1988).

[141] Deixem ara de banda una qüestió que Jones (1982) ha assenyalat i que, si més no, reflecteix un dels supòsits que no se sol qüestionar: segons Jones -i en contra del que diu el tòpic- no hi ha cap evidència empírica que el criteri de maximització de beneficis hagi produït sempre les millors decisions empresarials.

lloc, la teoria econòmica que sosté el punt de vista econòmic conté ella mateixa algunes exigències ètiques per al comportament de la gent. [...] Com a resultat d'això, l'activitat empresarial no pot excloure del tot consideracions morals; els individus, en els negocis, necessiten observar certs estàndards morals, i les empreses han de considerar les conseqüències perjudicials de les seves accions. En segon lloc, les empreses no són només les firmes abstractes de la teoria econòmica, sinó organitzacions de gran escala que coordinen les activitats d'éssers humans de carn i ossos. La feina d'organitzar productivament la labor de gent que interactua amb altra gent exigeix alguna atenció a l'ètica. El clima ètic en el lloc de treball té una relació significativa en el resultat econòmic. En tercer lloc, les companyies operen en un entorn complex amb molts implicats, amb relació als quals han de justificar constantment les seves activitats"[142]. Evidentment, els plantejaments de Boatright oscil·len constantment en la frontera entre business ethics i ethics in business (o entre BUSINESS ethics i business ETHICS). Però el que creiem que és important és el canvi de perspectiva que comporta l'afirmació d'integrar diverses comprensions i exigències de la gestió com un element intern de la mateixa gestió. Aquest enfocament, doncs, no subratlla tan sols, des del punt de vista pràctic, que cal integrar les perspectives econòmica, legal i moral a l'hora de gestionar una organització; sinó també que, més constitutivament, la gestió sempre exigeix integrar una diversitat de perspectives: "integrar diferents punts de vista no és res de nou; ho hem de fer tothora. Els directius han de fer equilibris entre finances, producció, màrqueting, personal i una munió d'altres factors per tal d'assolir el punt de vista econòmic. Inevitablement, hi ha una tensió entre els tres punts de vista, però la solució ideal no és un pacte entre l'ètica i les altres consideracions. El resultat, en canvi, hauria de ser una decisió que fos èticament defensable, de manera que satisfés alhora les legítimes demandes del funcionament econòmic i les de

---

[142] Boatright, 1993, pàg. 10.

les obligacions legals de l'empresa"[143]. Altrament dit: no cal entendre la tensió entre les diverses perspectives com una pertorbació, sinó com un recurs i una oportunitat per a la gestió.

Ara bé, aquesta perspectiva integradora comporta posar en joc un enfocament que la BE no sol tenir gaire present (i més quan emfasitza l'accent convencional): el constructivisme. És a dir, la consciència que la perspectiva integradora no és el resultat passiu d'aplegar elements ja definits, sinó el resultat actiu de construir una comprensió de les organitzacions. Per això, creiem que la integració en el si de la BE és alguna cosa més que "complementar [amb l'ètica] les tècniques analítiques derivades de la comptabilitat, l'economia, les finances, el management i el màrqueting"[144]. La integració demana, certament, també algun grau d'institucionalització organitzativa (Williams, 1982)[145]. Però, sobretot, demana també l'accent procedimentalista i constructivista, que assumeix que les qüestions ètiques no es manifesten sota la forma d'una dicotomia entre dues alternatives perfectament conegudes (Hosmer, 1985) i que, per tant, comporta reconèixer que "per bé que els estàndards ètics haurien de ser un element important de la cultura d'una empresa, no és un procés fàcil integrar-los completament en la missió i en la política"[146].

Ara bé, la pretensió d'integració sembla que reclama encara amb més força la necessitat d'un marc de referència des del qual

---

[143] Boatright, 1993, pàg. 18.

[144] Cooke & Ryan, 1989, pàg. 31.

[145] Val a dir que aquí Williams posa en qüestió els plantejaments de Durcker, i subratlla que aquesta institucionalització ha d'incloure el reconeixement de les dimensions ètiques de les decisions en la gestió, la capacitat d'ordenar i analitzar les qüestions ètiques i la capacitat de resoldre-les. Polèmicament, Williams afirma que la BE no és un cavall de Troia.

[146] Arthur Andersen, 1991, pàg. 9.

sigui possible afrontar-la. Perquè, si bé es veritat que l'objectiu de la integració comporta posar l'accent en la BE com a capacitat d'autoregulació[147] professional i organitzativa (Jensen & Wygant, 1990), també és veritat que, si obvia al debat sobre el marc de referència des del qual es construeix la BE i les seves concrecions, aquesta es pot acabar reduint a ser un símptoma més d'un cert tarannà postmodern[148], en la mesura que acabaria legitimant qualsevol proposta organitzativa sota la coartada de portar fins a l'infinit les possibilitats de la seva interpretació[149]. I per això mateix és tan important, des del nostre punt de vista, preguntar a la BE, un cop afirmada la necessitat d'integració, en què consisteix aquesta[150].

En aquest punt, creiem que les respostes són encara molt incipients. La consciència de la necessitat d'integració no ha

---

[147] Lligada al reconeixement que les actuacions en la realitat són indissociables dels processos cognitius que contribueixen a definir-los.

[148] Ens hi hem referit breument a la primera part i n'hem assajat una interpretació a Lozano (1989). Creiem que qualsevol consideració sobre la postmodernitat i la seva eventual relació amb la BE ens apartaria del nostre objectiu, que no és altre que el d'emmarcar la qüestió de la integració -o no integració- per part de la BE d'una diversitat de perspectives en un marc de referència.

[149] "La BE és postmoderna, crec, perquè, com a camp d'investigació, ella també rebutja una explicació de la realitat unitària o totalitària. [...] La BE és postmoderna perquè la seva veritable empresa és rebutjar la visió que una única teoria social o econòmica pot afrontar o eliminar els inacabables problemes ètics de la vida organitzativa i econòmica. [...] Crec que la característica de la BE és que cada gran estructura teòrica és constantment juxtaposada amb mètodes i aproximacions alternatius. Som business ethicists -i no simplement filòsofs kantians, teòrics marxistes o economistes del lliure mercat- fins al punt que romanem compromesos en aquest procés de diversitat" (Green, 1993, pàg. 222, 223, 225).

[150] Solomon (1992) considera que el problema més gran de la BE és que no hi ha una idea clara de quina és la teoria ètica de referència, més enllà de proposar unes nocions elementals de l'ètica kantiana i d'utilitarisme, i de mostrar les seves diferències.

desembocat encara en un consens sobre els seus trets[151]. Fins i tot no hi ha acord sobre el "lloc" en el qual aquesta integració s'ha d'esdevenir o es pot catalitzar, si a les universitats o a les empreses[152]: nosaltres, tanmateix, creiem que forma part de la resolució del problema anar més enllà d'aquesta contraposició, i que cal situar-lo en el context de la creació d'una nova interrelació entre universitat i empresa[153], interrelació lligada a una nova comprensió dels processos d'aprenentatge. I per això mateix en el si de la BE s'ha començat a obrir camí una autocomprensió que accentua la seva dimensió constructiva de marcs de referència en el marc dels processos de constitució i desenvolupament organitzatius (Epstein, 1987; Gandz & Hayes, 1988). I per això mateix, també, no es pot parlar d'integració en termes merament conceptuals, sinó en la mesura que aquesta es pot tenir lloc com a tal en els processos de gestió

---

[151] De tota manera, no creiem que la BE es trobi, en aquest punt, davant d'un repte exclusiu seu. Més aviat creiem que el comparteix amb totes aquelles disciplines que volen avançar en el "gir aplicat". Vegeu com es planteja el problema en el camp de la ciència política: "Des de l'època moderna són constatables importants diferències entre les maneres implícites d'abordar els fenòmens polítics per part de la teoria política anglosaxona i per part de l'europea continental. Mentre la primera ha solgut estar més atenta als processos polítics efectius tal com es produeixen en el món pràctic, afavorint una teoria més empírica i descriptiva, la segona ha mostrat més preocupació per les qüestions de la fonamentació i la legitimació del poder polític, el resultat de la qual ha estat una teoria fonamentalment normativa i prescriptiva. [...] El nostre enfocament tracta de situar-se en el que de vegades s'ha anomenat ciència política analítica -contraposada a la ciència política empírica i a la ciència política normativa i distant de la filosofia analítica-, l'objectiu de la qual és connectar els accents de les dues tradicions mencionades anteriorment, un cop constatades les limitacions pròpies de les concepcions exclusivament normatives o empíriques en el moment de donar compte d'un fenomen tan complex com les democràcies" (Requejo, 1990, pàg. 12, 13).

[152] Ja hem vist com De George (1991) insisteix en el fet que aquest antagonisme és determinant.

[153] Vegeu en aquest sentit, si bé referit a un altre problema, Corbí, 1994.

organitzativa[154].

Tanmateix, en la necessitat d'una aclariment conceptual arriba un moment que aquesta sembla tan necessària com insuficient, si només es considera en termes estrictament conceptuals. La clarificació de la BE i de la seva identitat com a ètica aplicada s'ha de situar en l'explicitació del seu paradigma, que és, en darrer terme, el repte més radical que creiem que té plantejat -i encara obert-, i que es palesa en debats com els que han suscitat Trevino & Weaver[155], Donaldson[156] i Werhane[157] al voltant

---

[154] Vegeu, per exemple, com Donaldson considera una proposta constructiva de la BE en aquests termes: "No és dogmàtica en la mesura que reconeix un valor en doctrines rivals. És pluralista en la mesura que no veu cap fonament defensable per imposar els mores de cap grup, classe o credo als altres; és objectivista en la mesura que tracta de demostrar que les creences i les pràctiques particulars poden ser defensades o desacreditades amb referència a un argument racional, basat en l'experiència en l'ús de principis que són independents del temps i del lloc, per bé que les aplicacions estiguin profundament influïdes per les contingències de temps i lloc i moltes més. És positiva (per bé que no positivista) en la mesura que pretén demostrar que la millora és alhora significativa i possible" (Donaldson, 1989, vii).

[155] Hi ha "tres nivells en els quals la BE normativa i l'empírica poden relacionar-se. Primer, les aproximacions normativa i empírica poden operar en paral·lel, compartint només la seva preocupació amb certs tipus d'actuació en els negocis, però evitant conscientment cap connexió entre les dues aproximacions per estudiar-los. Segon, la integració pot prendre la forma d'una relació pràctica simbiòtica en la qual les aproximacions normativa i empírica escullen associar-se en algun aspecte per al seu benefici mutu. L'associació és una mena de matrimoni de conveniència en el qual cada aproximació roman separada i intacta, fermament arrelada en la seva visió del món. Finalment, un profund nivell d'hibridació teòrica és una forma d'integració que fusionaria les aproximacions normativa i empírica en el nivell teòric substantiu de manera que realment crearia una nova mena de teoria" (Trevino & Weaver, 1994, pàg. 125).

[156] "La temptació d'integrar ha de ser vigorosament rebutjada. Per molt atractiva que pugui semblar, una metodologia mig normativa mig empírica en BE ens portarà a la confusió, el diletantisme i, eventualment, a la irrellevància. L'ideal d'una teoria normativa/descriptiva ve a ser una il·lusió temptadora. [Trevino & Weaver] distingeixen entre les concepcions paral·lela, simbiòtica i integrativa de la relació entre la investigació

de la qüestió de com cal concebre la integració de perspectives en la BE. Comptat i debatut, creiem que això significa que encara no està plenament constituït un paradigma per a la BE (si bé el procés constituent és prou avançat, ni que sigui pel fet que hi ha un cert consens en els elements que l'han de compondre). I utilitzem ara el terme "paradigma" i no simplement, posem per cas, el de "marc de referència" perquè creiem que el que hi ha en joc, radicalment, en el desenvolupament de la BE no és un simple enriquiment o una simple correcció de les teories sobre la gestió d'organitzacions, sinó una reelaboració de la seva comprensió[158]. Vist des d'aquesta perspectiva, no ens haurà

---

normativa i l'empírica. La primera exclou la fusió teorètica i pragmàtica de la investigació normativa i de l'empírica. La segona permet la fusió pragmàtica, però no la teorètica. I la tercera permet ambdues menes de fusió. En optar per la segona alternativa, la simbiòtica, vull acceptar que la fusió pragmàtica és possible o que, en altres paraules, els fets són rellevants, i fins i tot essencials, per resoldre els problemes normatius. [...] Però això no vol dir permetre una fusió genuïna entre teories normatives i empíriques. Més aviat vol dir no acceptar que teories dissenyades per a ajudar-nos a conèixer i entendre fets, o a fer prediccions, o a entendre connexions causals, puguin ser barrejades lògicament amb les que avaluen la conducta. [...] La categoria del mig permet la simbiosi entre la normativa i l'empírica, no la seva exclusió mútua. Hem de reconèixer que la recerca en BE, o en qualsevol camp de l'ètica aplicada, requereix tant la perspectiva normativa com l'empírica, tant com refusem adulterar la lògica distintiva de cada una" (Donaldson, 1994, pàg. 157, 158, 165).

[157] "El que vull suggerir, doncs, és (a) que no hi ha una metodologia purament empírica o purament normativa, (b) que alguns termes escapen a l'acurada divisió de Donaldson entre normatiu i descriptiu i (c), més important encara, que diàlegs com aquests subratllen les diferències i les coincidències de les dues aproximacions. D'aquesta manera hem progressat vers la integració -no de la normativa i l'empírica-, però progressant en el reconeixement de la importància de cada una, de com cada una és dependent de l'altra, i com cap n'és per si mateixa L'Aproximació a la BE. [...] El millor que poden fer és continuar el procés d'autoanàlisi. Però això és el començament, i sense anàlisi, sense metametodologia, els científics socials i els filòsofs no faran altra cosa que simplement retirar-se als seus punts de vista més parroquials i la unitat d'integració analítica es perdrà". (Werhane, 1994, pàg. 179).

[158] "Perquè s'accepti com a paradigma, una teoria ha de semblar millor que les seves competidores; però no cal que expliqui, i, en efecte, mai no ho fa, tots els fets que s'hi

d'estranyar tant que alguns debats en el si de la BE puguin ser aparentment tan irresolubles[159], perquè els seus plantejaments es fan des de paradigmes diferents. Però, en canvi, tampoc no ha d'estranyar que proposem la hipòtesi que l'etapa següent en la qual s'haurà d'endinsar la BE (en continuïtat amb el que hem assenyalat en el capítol anterior) sigui l'explicitació reflexiva de la construcció del seu propi paradigma. Per bé que, com és obvi, això no es pugui fer amb la pretensió de treballar-hi directament, sinó mitjançant l'anàlisi teòrica i pràctica de qüestions concretes del món de les empreses i organitzacions[160], una de les quals és la mateixa qüestió de la seva gestió, que tal vegada sigui la més decisiva amb vista al problema que ens ocupa[161].

Per això estem convençuts que el desenvolupament de la BE, més enllà de limitar-se al seu perfeccionament com a hipotètica caixa d'eines per a una gestió suposadament ètica, comportarà la construcció d'un model que permeti, alhora, en el que pertoca al desenvolupament i gestió de les organitzacions, afrontar-ne la complexitat, fer-se càrrec articuladament del conjunt de dimensions que configuren la vida moral i operar des de

---

puguin confrontar" (Kuhn, 1962, pàg. 44).

[159] "Les teories tampoc no van evolucionar gradualment per ajustar-se a fets que es trobaven presents en tot temps. En lloc d'això, sorgeixen al mateix temps que els fets als quals s'ajusten, a partir d'una reformulació revolucionària de la tradició científica anterior, tradició en què la relació que intervenia en els coneixements entre el científic i la naturalesa no era exactament la mateixa" (Kuhn, 1962, pàg. 220).

[160] "Una nova teoria, per especial que sigui la seva gamma d'aplicació, rarament, o mai, constitueix només un increment del que ja es coneix. La seva assimilació requereix la reconstrucció de la teoria anterior i la reavaluació de fets anteriors; un procés intrínsecament revolucionari, que és rar que pugui dur a terme per complet un home sol i que mai s'esdevé d'un dia per l'altre" (Kuhn, 1962, pàg. 29).

[161] Per això en el capítol següent ens dedicarem a explorar el que han donat de si alguns debats que, conscientment o inconscientment, es referien a aquest problema: el de l'empresa com a subjecte moral i el la responsabilitat social de l'empresa.

l'assumpció que "no hi ha cap acció o inacció, decisió, estructura, estat, procés, relació, institució, procediment, regla o actitud que no tingui una dimensió ètica"[162]. I, en aquest sentit, creiem que la BE es juga veritablement la seva aportació no tant en el fet de si és capaç d'enriquir o complementar determinades visions o teories sobre les empreses i organitzacions, sinó en el fet de proposar una comprensió específica global d'aquestes, que tingui com a conseqüència orientar en un sentit o en un altre el seu desenvolupament[163].

---

[162] Donaldson, 1989, pàg. 83.

[163] Dient això, no és que vulguem tornar a la pretensió de ser l'única perspectiva possible. Es tracta, més aviat, de reordenar en un sentit o en un altre l'articulació del conjunt d'elements de la vida organitzativa, tenint en compte una determinada perspectiva. En el món de les empreses i organitzacions això no és nou, ni impossible: el canvi -mental i d'actituds- que comporta passar d'una orientació a la producció a una orientació al màrqueting ens fa comprendre que aquesta mena de mutacions no són ni impensables ni impossibles.

4.3 Apèndix: una nota sobre l'ètica cívica com a marc possible de la BE

Se'ns va palesant, doncs, que una integració mínimament articulada entre Business i Ethics demana algun marc de referència que el possibiliti i n'esdevingui el mediador. La BE, però, gairebé no ha desenvolupat la seva autocomprensió en el marc d'una perspectiva ètica que li permeti la mediació i la contextualització entre la filosofia moral i ella mateixa com a ètica aplicada[164]. Cosa que, simptomàticament, no s'esdevé tant en les aproximacions europees[165]. En aquesta línia, Conill ha fet notar que l'interès per l'ètica econòmica pot respondre: a) a l'augment de la demanda i a la constatació d'una certa rendibilitat de l'ètica; b) a una certa moda, que faria de la BE una mena de cosmètica a l'alçada dels temps; c) a l'inici d'un autèntic canvi en la concepció de l'economia, l'empresa i els negocis, que comportaria anar més enllà de la racionalitat merament calculadora, i d) al reconeixement que "l'ètica econòmica i empresarial té una tasca important a fer en la concreció de l'ètica cívica i que, per tant, té un pes social enorme en l'educació cívica de les persones en una societat oberta. Perquè s'hi assumeix de manera efectiva i amb iniciativa creixent el principi de la llibertat i de la responsabilitat mitjançant una ètica de les institucions, aquí, en concret, de les econòmiques"[166]. Val a dir, però, que aquest emmarcament de

---

[164] Estrictament parlant, que nosaltres coneguem, l'intent que s'acosta més a aquest enfocament és el de Werhane (1985), on es planteja les qüestions de la BE en el marc dels drets morals i no, com sovinteja, prenent els drets com una referència més a tenir en compte a l'interior de la BE. Però no va molt més enllà del fet de plantejar-s'ho.

[165] Per posar un exemple, l'objectiu fundacional de l'Institute for Business Ethics de la Universitat de Saint Gallen és anar més enllà del "pensament purament instrumental en economia i en el món dels negocis i reintegrar el que ara són les dues disciplines separades de l'ètica i l'economia. L'objectiu és desenvolupar un sòlid paradigma integratiu de l'economia i la BE que aplegui les demandes funcionals d'un sistema econòmic modern i els criteris de l'ètica moderna".

[166] Conill, 1993b, pàg. 199.

la BE en l'ètica cívica s'esdevé, fonamentalment, entre nosaltres[167] (i, per tant, no forma part directament de l'autocomprensió de la BE usamericana). En canvi, creiem que podria contribuir a corregir i modificar algunes de les limitacions que li hem assenyalat. Vegem breument en quina línia.

L'ètica cívica[168] es planteja en un context sòcio-cultural de pluralisme axiològic, i el reconeix com a tal (Vidal, 1984). Que el reconeix com a tal vol dir, tanmateix, que es planteja comprendre'l èticament i no tan sols sociològicament o culturalment[169]. Aquí, doncs, no es tracta tan sols de reconèixer la manca d'un únic marc de referència axiològic compartit en les nostres societats (i, per tant, que ja no són societats que visquin en el si d'un ordre -de valors i valuós- i configurades per aquest), sinó que això exigeix, a més, reconèixer uns mínims comuns que ens permetin sostenir la convivència i el reconeixement de les diferències en unes assumpcions bàsiques

---

[167] Qui ha insistit més en aquesta aproximació, i l'ha desenvolupada, ha estat Cortina (1993, 1994c).

[168] Estrictament parlant, estem d'acord amb Cortina que seria millor parlar de moral cívica (Cortina, 1993, 1994c), entre d'altres raons, perquè sembla més coherent amb la distinció entre ètica i moral que hem assumit a la primera part. Nogensmenys, preferim -provisionalment- continuar parlant d'ètica cívica, no tan sols perquè es continua usant així majoritàriament, sinó perquè creiem que, malgrat tot, el terme "ètica cívica" suggereix més immediatament que no es tracta d'una moral com les altres possibles, atès que no s'hi diferencia només per l'adjectiu, sinó també substantivament, és a dir, per la seva concepció i el seu lloc social. De fet, la mateixa Cortina (1994c) manté la denominació.

[169] En el context espanyol, se sol tenir com una referència important la recuperació que en va fer P. Laín en proposar que la moral civil és la que, "qualssevulga que siguin les nostres creences últimes (una religió positiva, l'agnosticisme, l'ateisme), ha d'obligar-nos a col·laborar lleialment en la perfecció dels grups socials als quals pertanyem: una entitat professional, una ciutat, una nació unitària o, com comença a ser el nostre cas, una nació de nacionalitats o regions. Sense un consens tàcit entre els ciutadans sobre el que sigui essencialment aquesta perfecció, la moral civil no sembla possible" (El País, 6 de setembre de 1979). D'aquí, el que convé assenyalar és la seva dimensió pública i social.

compartides[170]. La superació del monisme moral no ha de desembocar necessàriament en la buidor o la indiferència lligada a la creença que "tot val"[171] o que allò que val és estrictament privat (en el sentit d'incomunicable o incommensurable) (Cortina, 1986). L'ètica cívica, per bé que inclou el reconeixement del dissens, no l'assimila a alguna mena de disgregació social i moral, sinó que, en esdevenir una possibilitat de mediació entre la diversitat moral, esdevé "causa i efecte de la tolerància solidària"[172]. És en aquest sentit que se'n pot parlar com a mínim moral que es comparteix des de la diversitat d'opcions morals (i és per això que, estrictament parlant, no es contraposa a cap d'aquestes). I, per tant, esdevé un horitzó de referència concret per a situar la totalitat de la vida social: "l'ètica civil és, per tant, el mínim moral comú acceptat pel conjunt d'una determinada societat dins del legítim pluralisme moral. L'acceptació no s'origina mitjançant un consens de parers superficial ni mitjançant pactes socials interessats"[173]. Per què? Doncs perquè, com a constructe, connecta directament amb el fil argumental que a la primera part ens ha fet distingir entre ètiques de mínims i ètiques de màxims.

---

[170] Dit altrament: afirmar el pluralisme de projectes i concepcions morals no significa una mena de blindatge que bloqueja qualsevol diàleg i en el qual hom no tindria més justificació sobre les pròpies opcions que l'afirmació de l'evidència empírica que són les seves. En l'afirmació ètica del pluralisme hi ha, certament, el reconeixement de l'individu, el seu valor irreductible, la seva capacitat d'autodeterminació, el seu dret a la diferència. Però no comporta arbitrarietat, que tot té el mateix valor, que tot es permès o igualment acceptable. El pluralisme que s'assumeix des de l'ètica cívica és aquell que sosté l'obertura i el trobament amb els altres des del respecte a la diversitat d'opcions, i no pas el tancament mutu o la imposició per la força dels uns sobre els altres.

[171] Vegeu una relectura d'aquesta qüestió en el si de la BE a Fernández (1994a).

[172] Domingo & Bennàssar, 1992, pàg. 282. En contraposició, hem analitzat críticament una comprensió pràctica de la tolerància com a legitimadora de la incomunicació a Lozano (1994).

[173] Vidal, 1984, pàg. 16.

En efecte, "la moral cívica s'enquadra en el context de les morals de mínims, és a dir, d'aquelles morals que únicament proposen els mínims axiològics i normatius compartits per la consciència d'una societat pluralista, des dels quals cadascú ha de tenir plena llibertat per fer les seves ofertes de màxims i des dels quals els membres d'aquesta societat poden prendre decisions morals compartides en qüestions d'ètica aplicada"[174]. Com podem veure, en aquest plantejament l'ètica cívica connecta tant amb el pluralisme moral com amb les ètiques aplicades. Deixem un moment de banda aquest segon aspecte -més proper, altrament, a les nostres intencions- i remarquem que, aquí, ètica de mínims significa en termes públics l'afirmació i l'exigència del que a la primera part hem anomenat el principi d'humanitat, o, en altres paraules, la distinció entre el que és bo i el que és just i la no-confusió entre autonomia i autorealització. L'ètica cívica, per tant, implica "que les normes morals perden aquest caràcter d'absolutesa i definitivitat, que sembla assistir-les des d'antic, i que -segons la meva manera de veure- el que queda com a punts centrals d'allò moral són els principis procedimentals, els valors que acompanyen necessàriament aquests principis (autonomia, igualtat, solidaritat, imparcialitat), els drets dels participants en el diàleg i les actituds dels qui hi participen, actituds que poden ser presidides per l'interès "moral" de satisfer principis universalitzables o bé per l'interès egoista d'afavorir-se en exclusiva a si mateix o d'afavorir el propi grup"[175]. Per tant, l'ètica cívica connecta també amb aquella antropologia mínima que esdevé antroponomia, segons la qual esdevé referència i horitzó una concepció de la persona com a interlocutor vàlid, capaç d'universalitat, que assoleix la seva autonomia en el reconeixement mutu mediat

---

[174] Cortina, 1993, pàg. 204. Els continguts mínims d'una ètica aplicada són, des d'aquest enfocament, els valors de llibertat, igualtat i solidaritat, els drets humans, la tolerància activa i un <u>ethos</u> dialògic (Cortina, 1994c).

[175] Cortina, 1993, pàg. 219. Val la pena notar aquí, per la importància que creiem que té per a les ètiques aplicades, que es tracta de principis, certament, però també de valors i d'actituds.

simbòlicament. D'aquí la importància de potenciar tarannàs, actituds i virtuts[176] que configurin l'ecosistema sòcio-cultural de l'ètica cívica i els seus pressupòsits.

Vistes així les coses, esdevé decisiva l'altra dimensió que emmarca l'ètica cívica: si, d'una banda, ens hem referit al reconeixement diferenciat dels mínims comuns morals i de la pluralitat de propostes de vida moral, d'altra banda, ens hem de referir a la seva funció de sosteniment de les ètiques aplicades. En efecte, l'ètica cívica no tan sols posa en primer terme l'exigència dels mínims morals[177], sinó que té com una de les seves dimensions l'enfortiment i el sosteniment de les ètiques professionals i aplicades[178]. Conseqüentment, hem de plantejar que la presència social de l'ètica cívica no es realitza d'una manera directa en els diversos àmbits, institucions i projectes que l'assumeixen com a referència estructuradora, sinó d'una manera mediata. En una societat complexa, potser no tan sols hem de

---

[176] Cortina ha subratllat més la importància d'un ethos, i unes actituds; Camps (1990) ha parlat més en termes de virtuts. Els valors de referència són, però, en molts casos, justament coincidents.

[177] "Concretament, l'ètica civil: a) introdueix un dinamisme desacralitzador dins de l'univers de la moral: tendeix a desconfessionalitzar i a laïcitzar l'ètica; b) orienta l'univers de la moral ver cotes cada cop més elevades d'universalització: descobreix i origina convergències en l'ètica; c) crea plataformes sustentadores del pluralisme moral: defensa i justifica l'existència de projectes humans plurals; d) té una funció d'heurística moral: mitjançant la categoria d'ètica civil es van descobrint les autèntiques normativitats ètiques de la realitat humana; e) per últim, l'ètica civil té una funció expressiva dels valors morals: per mitjà seu es manifesta la dimensió ètica de la vida moral" (Vidal, 1984, pàg. 26).

[178] Vidal (1984) ha parlat més en termes d'ètiques professionals; Cortina (1993), en termes d'ètiques aplicades. Creiem més adequat aquest segon plantejament, sobretot perquè "ètica professional" és un terme que molt sovint s'entén des d'una perspectiva estrictament individual, mentre que creiem que l'ètica aplicada inclou la professional, però no s'hi redueix. (Val a dir que dimensió social és inherent en el plantejament de Vidal, atès que considera que les funcions de l'ètica cívica *són* l'orientació de la moralitat pública, la insistència en l'ètica professional, l'educació moral civil i el rearmament moral de la societat.)

parlar d'esferes de justícia (Walzer, 1985), sinó, anàlogament, d'esferes de moralitat, en cada una de les quals es generen projectes personals i organitzatius amb relació als béns que hi ha allà en joc. I per això mateix podem afirmar que l'ètica cívica es construeix també des dels diversos àmbits de les ètiques aplicades[179]. El flux, en aquest plantejament, va en els dos sentits: l'ètica cívica sosté les ètiques aplicades, però es realitza socialment mitjançant aquestes[180]. I així podem afirmar que "una millora en la qualitat de les institucions, una ètica de les institucions o de les organitzacions, que és avui urgent per a moralitzar la vida social, en el sentit arangurenià del terme, no depèn del fet que s'hi apliqui la regla de majories, sinó més aviat de la reflexió sobre quins són els seus fins propis i quina mena de drets específics per als individus, quina mena de responsabilitats comunes, actituds i procediments cal assumir per assolir-los"[181]. Per tant, el marc de referència en el qual cal situar la BE és el d'una ètica de les institucions en el context d'una ètica cívica i no merament com una manera de resoldre moralment conflictes d'acció, de regular les relacions internes i externes de les organitzacions o d'orientar la direcció i la gestió (Cortina, 1993). Des de la nostra perspectiva, doncs, el paradigma de la BE no es pot construir al marge de l'ètica cívica.

Simptomàticament, a diferència dels plantjaments usamericans, hem de constatar que moltes de les reflexions europees de la BE avancen en aquesta línia, encara que no la tematitzin exactament en aquests termes. Així, Dumortier (1989), després d'ironitzar sobre aquells que fan de l'ètica un luxe per a empreses sense

---

[179] Vegeu, en aquesta línia, Cortina, 1993.

[180] Des d'aquí s'entén que, per exemple, Gracia (1992) afirmi que les característiques bàsiques de la bioètica es remeten als següents requisits, sense els quals no seria possible: ser una ètica civil, pluralista, autònoma, racional, i més enllà del convencionalisme. Difícilment trobarem res de semblant en la BE usamericana. Només intents com els de Sorell (1994) s'hi podrien apropar en els seus implícits, però no temàticament.

[181] Cortina, 1993, pàg. 66.

problemes, assenyala que els esculls que ha de superar la BE són l'idealisme (i el seu correlat, el maximalisme ètic), el moralisme, el tecnicisme i la irresponsabilitat: la BE s'ha de situar en la realitat de la vida organitzativa i les decisions que comporta. Però això implica que els "llocs ètics" radicals que ha d'afrontar la BE siguin, en el context de la vida organitzativa i empresarial, el desenvolupament de la qualitat humana, atès que "sigui quina sigui la situació d'una empresa, és sens dubte la qualitat dels homes que aplega la que determinarà en definitiva allò que serà la seva marxa ètica fins allà on hom la podrà menar"[182].

Segons Dumortier, Atès que una empresa no és ni una comunitat natural ni una comunitat política (cosa, per cert, que, segons la nostra opinió, no sempre es planteja específicament en els discursos que volen fer de l'empresa alguna mena de comunitat), la BE s'haurà de situar "a distància tant d'una perspectiva paternalista com d'un discurs on l'empresa ho és tot; es tracta de voler les regles que permeten als membres de l'empresa de menar la violència inherent a tot grup humà, de repartir el poder i de permetre que la comunicació sigui real a tots els nivells"[183]. Ara bé, si "la qualitat dels homes és una condició i la cura de les regles, un mitjà, el respecte a l'home és una llei que s'imposa a tots, arreu i en totes les circumstàncies. Aquesta no és una norma ètica enmig de les altres: és el cor de tota ètica i el seu primer criteri. Tant en l'empresa que funciona com en la que no funciona, tot assalariat ha de ser tractat com a ésser humà"[184], i, per tant, aquest és un referent regulador de la totalitat de les relacions en el si de les organitzacions, referent que cal tenir present sempre (i no de manera opcional) i cercar-ne la concreció en la diversitat de

---

[182] Dumortier, 1989, pàg. 61.

[183] Dumortier, 1989, pàg. 61. Un voler que pressuposa l'autonomia, i no una cultura d'empresa, com veurem en el capítol sisè.

[184] Dumortier, 1989, pàg. 61.

circumstàncies (i l'autor es refereix en concret als acomiadaments, tant si vénen exigits per les crisis empresarials com si ho són per les exigències d'un increment de productivitat).

Finalment, Dumortier assenyala que la BE ha de reconèixer que "la vida de les empreses està marcada per conflictes d'interessos, relacions de forces, diversitat de pràctiques i pluralitat de conviccions; tot no és pas possible a la vista de les pressions que s'imposen i sota el xoc dels esdeveniments que hom no podia preveure. En absència d'un mecanisme espontani que harmonitzi misteriosament els interessos i els punts de vista, el compromís és necessari: això no és pas una solució mediocre que obriria el camí dels abandonaments, car el compromís neix dels límits amb els quals es troba l'acció humana en la seva confrontació amb d'altres homes i amb els esdeveniments; expressa alhora el refús de l'arbitrari i de la violència i la recerca d'un possible acceptable en un context donat. Siguin quines siguin les circumstàncies i la salut d'una empresa, el compromís és una cruïlla ètica essencial pels valors que implica i que encarna, com també per l'obertura d'aquest 'possible' sobre un 'desitjable' cercat"[185]. En totes aquestes consideracions podem veure en acte un esforç d'interpretació de les situacions que atén a les circumstàncies en la seva peculiaritat des de l'assumpció d'unes referències que se situen més enllà de les mateixes circumstàncies, perquè no oblida una qüestió: "una BE que no tingués plenament en compte aquests lligams humans que fan una empresa [...] i que oblidés que l'home no és mai simplement un mitjà mereixeria encara el nom d'ètica?"[186]. Des de la nostra perspectiva, és justament l'emmarcament en l'ètica cívica -que creiem que està en sintonia amb aquests plantejaments- el que permet preguntar a la BE i a les propostes que sosté si mereixen el nom d'ètica.

---

[185] Dumortier, 1989, pàg. 62.

[186] Dumortier, 1989, pàg. 56.

Falise també sintonitza amb aquesta aproximació, si bé el punt d'arrencada encara és més arrapat a la pràctica quotidiana empresarial. Segons Falise (1988), allò que caracteritza l'activitat d'emprendre és justament haver d'escollir (mercats, productes, formes d'organització, inversions etc.). No, però, escollir sense restriccions ni limitacions, òbviament, sinó que, bo i tenint-les en compte, escollir comporta, d'alguna manera, la creació d'espais de llibertat o la inserció en aquests[187]. La multiplicitat d'elements que configuren la vida i les decisions empresarials són múltiples, i, per tant, ho són també les menes de conseqüències, com també la jerarquia de valors des de les quals es consideren. "Si la realitat de les nostres opcions d'empresa és la que acabo d'esbossar, veiem immediatament perquè l'empresa és un lloc essencial d'interrogants ètics. S'assumeixen responsabilitats, s'exerceixen de manera constant opcions que afecten els homes i que posen en joc valors, perquè disposem aquí d'espais de llibertat. Ara bé, quin sentit té l'ètica sinó el d'ajudar-nos a fundar aquesta valors, articulats sobre una concepció positiva de l'home i de la societat, a orientar així de manera coherent i dinàmica el conjunt de les nostres accions? L'ètica, molt més que un codi o un conjunt de principis és una visió de l'home, dels seus valors, d'allò que per a ell és més o menys important; visió que ens interpel·la en el cor de les nostres llibertats i de les nostres opcions"[188].

Falise, però, no parteix d'una visió angèlica; per a ell

---

[187] Per a Falise, haver d'escollir és un fet que: és personal, per bé que concerneix i implica els altres; expressa una llibertat inserida en múltiples constrenyiments; s'inscriu en una història; es nodreix alhora d'anàlisis i de judicis de valor; genera tensions entre valors que poden ser un factor de dinamització; no té una solució òptima única (Falise, 1992, pàg. 44-51). Normalment, en canvi, la BE usamericana tendeix, quan parla de decisions, a restringir-se al moment de la decisió, sense excessives contextualitzacions o interpretacions.

[188] Falise, 1988, pàg. 25.

l'empresa és un lloc ètic perquè és un lloc en el qual s'escull[189] i es combat[190]. Però això comporta també reconèixer la complexitat de la vida empresarial, paral·lela a la complexitat de les relacions humanes que l'afavoreixen i la constitueixen[191]. I el reconeixement d'aquesta complexitat és també un repte ètic, ja que "s'hi pot estar atent per simples preocupacions de rendibilitat, perquè s'ha comprès que el desenvolupament dels recursos humans era la condició de l'èxit. Però es pot anar molt més enllà: estar profundament convençut que aquells que col·laboren amb tu mereixen respecte, confiança, poder i responsabilitats compartides. I si tenim aquesta convicció, ella mateixa tindrà tanta o més força d'arrossegament i de persuasió, i estimularà tant o més el dinamisme i la creativitat. Les nostres empreses d'avui, i molt més les de demà, s'hauran de basar més en la innovació social per continuar sent competitives i assegurar els resultats econòmics. L'aspecte social i l'econòmic seran cada cop més, a través de conflictes inevitables, no antagonistes, sinó complementaris i implicats l'un en l'altre"[192].

---

[189] Però sense que l'ètica sigui entesa simplement com un element per a la presa de decisions. Vegeu una perspectiva ben diferent de la de Falise, que posa l'accent també en la presa de decisions, a Brown (1990).

[190] Val la pena notar que per a Falise això comporta que la moralització és una exigència possible a l'interior de la vida empresarial, i no, com hem vist en d'altres casos, una exigència que només és possible afirmar críticament des de fora.

[191] "L'empresa és un lloc de combat; però és també, i sobretot, i més cada dia, un lloc que només es pot desenvolupar per la cooperació dels homes. L'evolució de les tecnologies, dels sistemes d'organització, de les aspiracions culturals, posa cada cop més en un primer pla, com a factor decisiu d'eficàcia, la capacitat de mobilitzar els recursos humans i reconeix els homes en la seva dignitat i en la seva originalitat, tot delegant-los al màxim possible d'iniciatives i de responsabilitats, estimulant els seus intercanvis i la seva cooperació i cercant d'explicitar un projecte col·lectiu d'empresa en el qual puguin inserir-se de la millor manera possible els projectes individuals de les persones" (Falise, 1988, pàg. 26). Desenvoluparem més aquesta perspectiva quan parlem de les "organitzacions que aprenen".

[192] Falise, 1988, pàg. 27.

Si la vida empresarial és elecció, lluita, cooperació, creació, etc., aleshores "la dimensió ètica és justament aquí, en el cor de la nostra activitat econòmica, i no per sobre o al costat"[193]. I per això mateix el perfil que es proposa per a una ètica responsable d'empresa té aquests trets: ha de ser una ètica que sovint s'ha d'inventar, crear o construir en situacions imprevisibles i incodificables[194]; ha de ser una ètica que tingui lloc en un esforç de discerniment[195], que inclou tant el càlcul i la previsió com l'explicitació de les opcions i la interpretació de les situacions; ha de ser una ètica que impliqui actituds d'humilitat i d'honestedat en l'abordatge de les situacions; ha de ser una ètica indissociable d'una visió ampla de l'empresa[196]; però també ha de ser una ètica que comporti una adhesió forta a alguns valors essencials. Això significa, des de la perspectiva que proposa Falise, que "es tracta d'actuar assumint conscientment les eleccions i d'acord amb uns valors que promoguin la dignitat humana"[197].

---

[193] Falise, 1988, pàg. 27.

[194] "Sens dubte hem de referir-nos a principis i valors, però aquesta referència no és suficient, perquè del que es tracta és de discernir aquests principis i aquests valors en una situació concreta, complexa i incerta, i en la qual es presenten amb freqüència conflictes entre valors i principis igualment respectables" (Falise, 1988, pàg. 28).

[195] Ja hem fet notar diversos cops al llarg d'aquesta tesi que la BE no sol parlar en termes de discerniment, sinó de càlcul o de decisions.

[196] Una empresa que és "alhora la seva dimensió econòmica -l'empresa com a lloc de creació de riquesa-, la seva dimensió social -l'empresa com a lloc de realització i de promoció dels homes que hi treballen- i el que anomenaré la seva dimensió 'societal', és a dir, l'empresa que contribueix a donar forma al món exterior pels productes que elabora i difon, pel medi ambient que modifica, per la mena de cultura i de comportament que proposa al conjunt de la societat. Cadascuna d'aquestes tres dimensions forma part de la realitat de l'empresa i, ho vulguem o no, l'impacte -i per conseqüent la responsabilitat de l'empresa- no és únicament econòmic, sinó també social i 'societal'". (Falise, 1988, pàg. 31).

[197] Falise, 1992, pàg. 58.

Quins han de ser, segons Falise, els valors-guia en una ètica d'empresa? Els formula en els termes següents[198]: el reconeixement de l'altre com una persona humana, original i irreductible, igual en dignitat; la llibertat, que es perllonga i s'expressa en la creativitat; l'eficàcia, que no es redueix a les exigències de la competitivitat, sinó que implica que cadascú dóna el millor de si mateix i genera valor afegit; el fet de ser emprenedor, amb el que comporta d'assumpció de riscs, de responsabilitat i d'aportació a la comunitat; la solidaritat, que connecta amb la noció de servei i d'aportació al bé comú des de l'especificitat de l'espai on es mou l'empresa, que és diferent d'altres àmbits i institucions; el respecte a la veritat -en les seves diverses formes- en les relacions en les quals hom s'inscriu professionalment i organitzativament com a expressió del reconeixement de l'altre, i la justícia, que posa l'accent en els drets. Creiem que aquests valors-guia que proposa Falise es corresponen justament amb la necessitat de construir, d'explicitar i d'assumir un marc ètic públic en el qual es pugui inscriure la BE i que esdevingui en part la mediació entre les teories ètiques i les ètiques aplicades. Difícilment podrem trobar un plantejament com el de Falise en la BE usamericana i, per bé que no parli expressament amb relació al que hem anomenat ètica cívica, sí que creiem que reflecteix en bona part una sintonia amb els plantejaments que li són subjacents.

Arreu d'Europa podem continuar trobant, en les aproximacions a la BE, enfocaments en aquesta línia. Ja hem assenyalat que el projecte de l'Institut de Saint Gallen va en aquesta línia de construir un marc integrador. Kerkohfs (1990) subratlla que parlar de mínims comporta afirmar l'exigència de cercar mitjans i estratègies gràcies als quals aquests mínims es promoguin i no siguin percebuts en la vida empresarial com un llindar que se situa al més avall possible i per sobre del qual ja no hi ha res èticament rellevant. Vidal (1990), en el seu intent de proposar un paradigma raonable per a l'empresa, assenyala que el contingut

---

[198] Vegeu Falise, 1982, pàg. 62-69.

nuclear de l'ètica empresarial inclou el sosteniment de l'ideal d'humanització, la configuració ètica de l'estructura empresarial i la moralitat de les estratègies i les tàctiques. Moussé (1989a, 1989b) assenyala que la BE només es pot construir des de l'assumpció de principis d'ordre ètic que ajudin els éssers humans a situar-se en les xarxes de relacions en les quals són inscrits, però que no substitueixin la comprensió de la complexitat d'aquestes mateixes relacions. Donaldson (1991) assenyala que la BE no pot ser la legitimació d'alguna mena de relativisme, sinó que se sosté en la capacitat d'argumentació, i que, si bé hi pot haver molts mètodes d'aproximació (i pot ser recomanable que cap no sigui dominant), les bases de la BE han de remetre sempre a un reconeixement del pluralisme, indissociable de l'exigència de tractar de l'altre com a fi i mai només com a mitjà, i al reconeixement de la seva autonomia[199]. I Sacconi (1991a), per bé que es remet a un plantejament ben diferent del que estem proposant, assenyala que la BE no es pot desenvolupar sense contextualitzar-se en un determinat paradigma ètic.

Comptat i debatut, aquests diversos plantejaments no s'identifiquen totalment amb la proposta formulada en termes d'una ètica cívica, però, en un grau o altre, creiem que sintonitzen amb els seus pressupòsits a l'hora de comprendre el marc de referència en el qual es pot situar la BE. I alhora creiem que palesen un tret diferencial (que considerem rellevant) entre les aproximacions europees i les usamericanes: la pregunta pel marc que fa intel·ligibles i plausibles els debats interns a la BE. En aquest sentit, considerem que la comprensió de la BE en el context de l'ètica cívica li permetria tal vegada afrontar millor la resolució tant dels esculls que troba en la seva autocomprensió com dels dilemes al voltant de les exigències d'integració. En efecte, creiem que la distinció entre ètiques

---

[199] Assenyalem aquesta aportació perquè creiem que és dels pocs casos de la BE de context anglosaxó en el qual s'expliciti l'autonomia com un referent insuperable: ja hem vist que la BE sol obviar a aquesta qüestió.

de màxims i ètiques de mínims (tant en la comprensió de les relacions intraorganitzatives com en la de les extraorganitzatives), com també l'afirmació de l'ètica cívica com a assumpció per part de la BE dels valors compartits en una societat pluralista[200], dels principis que la sostenen i de la visió subjacent sobre l'ésser humà, té implicacions importants per a la BE. Ens limitem a assenyalar-ne algunes que ens remeten altre cop a alguns dels problemes encara no plenament resolts (o no ben resolts) de què ens hem fet ressò en els apartats anteriors.

En efecte, aquest plantejament creiem que ressitua l'ús de les teories ètiques per part de la BE, atès que no les posa totes al mateix nivell, i, en la mesura que concep alguns referents ètics com a previs a tota ètica aplicada, això implica que en el si de la BE no es poden proposar o presentar les diverses ètiques com si estiguessin homogèniament a la lliure disposició dels qui s'hi interessen. En aquest sentit, l'ètica cívica pot esdevenir un factor de mediació entre les filosofies morals i la BE (sense la qual la relació entre business i ethics fàcilment pot prendre la forma de voler acostar dues aproximacions constitutivament separades), i, a més, pot afavorir una atenció més gran per part de la BE als supòsits antropològics amb els qual opera. Consegüentment, pot reforçar l'èmfasi en la necessitat que té la BE de ser sensible al context social, i, per tant, a una comprensió de les empreses i les organitzacions que inclogui la pregunta sobre quina és la seva aportació a la societat. Tenir en compte la perspectiva de l'ètica cívica creiem que pot, també, ajudar a entendre que la BE ha de ser capaç, alhora, tant de crear capacitat per a adoptar una perspectiva postconvencional com de facilitar un desenvolupament convencional, sense confondre les dues aportacions i, per tant, sense contraposar-les de manera reduccionista. Finalment, la perspectiva de l'ètica cívica pot contribuir a una atenció més gran per part de la BE a quina és

---

[200] Cortina (1994c) ha emfasitzat que no és possible una ètica empresarial sense una ètica cívica, ni és possible una ètica cívica sense una ètica empresarial.

la seva esfera de moralitat pròpia, cosa que la menaria a plantejar-se com fomentar per mitjà de les empreses i organitzacions una atenció més gran tant als béns i pràctiques que hi ha en joc com a la necessitat de promoure aquell ethos i aquells valors que es corresponen amb els de l'ètica cívica. I, en aquest sentit, creiem que es pot parlar -si més no reflexivament- de les empreses i organitzacions també com un àmbit possible de moralització.

Aquestes creiem que són algunes de les possibilitats que s'obririen a partir d'un diàleg més gran de la BE amb l'ètica cívica, cosa que fins ara creiem que no s'ha esdevingut en el gruix de la BE de manera mínimament satisfactòria i que, en canvi, entre nosaltres configura una certa especificitat del que pot ser una interpretació de la BE des del nostre context. Ben altrament, el que sí que ha desenvolupat la BE ha estat un ample debat sobre la possibilitat de pensar directament -en clau ètica- les empreses i organitzacions. I és a partir d'aquí que articularem la nostra proposta d'un model comprensiu i integrador per a una ètica de les empreses i de les organitzacions (proposta que, per cert, en el nostre cas ja pressuposa el marc de referència de l'ètica cívica).

Capítol 5

Dos debats il·lustratius: l'empresa com a subjecte moral i la responsabilitat social de l'empresa

5.0 Introducció

Se'ns ha anat fent palès que la progressiva configuració de la BE esdevé indissociable de la necessitat d'assolir una major integració de les perspectives i els elements que hi convergeixen. Aquesta integració afecta tant al model ètic que es pren com a marc de referència com al model d'organització que s'adopta normativament. Com també hem vist, en aquest procés de la configuració de la BE ha jugat un paper clau, des del punt de vista metodològic, la distinció entre sistema, organització i individu. I, sobretot, el progressiu centrament de la BE en el fet organitzatiu. Vist retrospectivament, creiem que es pot afirmar que en aquest desplaçament vers l'organització hi van jugar un paper important dos debats que, de fet, ja pressuposaven posar l'organització en el centre de la reflexió, però des de paràmetres que encara no es plantejaven aquesta reflexió des de la mateixa especificitat organitzativa. Sobre aquests dos debats (l'empresa com a subjecte moral i la Responsabilitat Social de l'Empresa) ens centrarem en aquest capítol.

Perquè, com ja hem indicat, creiem que avui el desenvolupament de la BE és indissociable del desenvolupament d'una comprensió de l'empresa des de la perspectiva de la BE (o, si més no, de la pregunta per la possibilitat d'aquesta comprensió). Això, que cada cop és més evident i que, des de la nostra perspectiva, és un factor clau i determinant (com ja hem assenyalat i proposarem ulteriorment amb més deteniment), no es va plantejar, al començament de la BE, en aquests termes. La pregunta per quina és la reflexió ètica possible sobre l'empresa es va començar a enfocar de manera indirecta, mitjançant la pregunta de fins a quin punt es pot aplicar a l'empresa el mateix que es diu èticament de les persones o de fins a quin punt es poden tenir envers l'empresa altres expectatives que no siguin les que li venen atorgades pel sistema econòmic.

Sacconi ha interpretat aquest procés d'una manera clara, com si en si mateix ja portés inscrita la seva raó de ser: "si pensem en l'ètica dels negocis com a ètica aplicada a l'activitat econòmica de cada dia, estem també (si no sobretot) interessats en allò que s'esdevé en l'interior d'aquestes organitzacions. [...] La manera potser més directa d'afrontar el problema és preguntar-se si és possible adscriure a les organitzacions els conceptes morals que usualment adoptem per avaluar el comportament dels individus. La cosa més senzilla és aleshores preguntar-se: l'empresa pot tenir responsabilitat moral?"[1]. Des de la nostra perspectiva, però, potser la cosa no és tan senzilla.

En el camí reflexiu que hem anat desenvolupant fins ara hem posat de manifest que, metòdicament, la BE ha de distingir entre una reflexió ètica sobre el sistema, una reflexió ètica sobre les organitzacions i una reflexió ètica sobre els individus. I, a més, que allò que distingeix específicament la BE és adoptar la perspectiva de l'organització. Fins aquí, tanmateix, no hi hauria encara dificultats especials amb la pregunta sobre si l'empresa és un subjecte moral o sobre si té responsabilitats socials. Però a la primera part hem posat de manifest que una de les grans dificultats conceptuals que té la BE és la d'anar més enllà del paradigma separatista i no quedar-hi empresonada. I, íntimament relacionat amb el paradigma separatista, hem fet notar el perill de simplificar la BE, tot reduint-la a ser una mena de ressonància organitzativa d'allò que pugui dir l'ètica econòmica (o l'ètica dels sistemes econòmics); o tot reduint-la a ser una mena de concreció, duta a terme amb més o menys coherència, d'allò que pugui dir l'ètica sobre l'individu o la persona. I hem volgut reivindicar, si de debò volem fer BE, l'especificitat de la mediació organitzativa i la no-reductibilitat de la BE a l'ètica del sistema o a l'ètica de les persones[2].

Si tenim en compte això, creiem que és possible proposar una altra

---

[1] Sacconi, 1991a, pàg. 121.

[2] Repetim-ho també, a risc de ser reiteratius: "no-reductibilitat" no significa que no les necessiti o no s'hi hagi d'interpenetrar.

interpretació de per què la BE, en els moments inicials del seu període constituent, es va expressar amb tanta vehemència a si mateixa en aquests dos debats (que, d'altra banda, han permès que la BE hagi construït, o adquirit com a pròpies, un seguit de temàtiques i terminologies). Creiem que la nostra anàlisi permet sostenir una interpretació que té una certa consistència, per bé que no sigui habitual en el camp de la BE. Breument: l'èmfasi en la qüestió de l'empresa com a subjecte moral o en la qüestió de la responsabilitat social de l'empresa el que posa de manifest és que, quan hom no disposa encara d'una comprensió ètica de l'organització, però es comença a preguntar per aquesta comprensió, no li queda més remei que arrencar amb els recursos que li forneixen tant la reflexió ètica sobre les persones com la reflexió ètica sobre el sistema. I per això mateix hom s'ha plantejat, d'una banda, si es pot parlar de l'empresa com a subjecte moral (com a base de la justificació i del desenvolupament de la BE) i, d'altra banda, si l'empresa té altres finalitats i legitimacions que les que li vénen donades des d'una lectura cenyida a la dinàmica del sistema econòmic. Aquests dos debats, doncs, no són només dos debats objectivament rellevants pel tema que tracten i pel ressò que han tingut, sinó també, en el fons, perquè són un moment lògic de transició en el procés constituent de la BE, tal com l'estem interpretant.

Des la nostra perspectiva, doncs, tant el debat sobre l'empresa com a subjecte moral com el debat sobre la responsabilitat social de l'empresa són una manifestació paradigmàtica del procés constituent de la BE en la mesura que expressen la voluntat de construir una reflexió ètica específica sobre les empreses i organitzacions i, simultàniament, expressen encara la dependència envers la persona o el sistema com a referència fonamental per a una reflexió ètica sobre les empreses i organitzacions. No ens ha d'estranyar, per tant, que, simptomàticament, a mesura que la BE s'ha anat desenvolupant com a tal, tant el problema de la responsabilitat social de l'empresa com, sobretot, el de l'empresa com a subjecte moral hagin anat desapareixent com a tals problemes o, si més no, com a qüestions vertebradores de la BE (encara que es mantinguin moltes de les temàtiques i qüestions que es van plantejar en el seu si i alguns