

termes que s'hi van encunyar).

Vegem, doncs, els fils conductors bàsics d'aquestes reflexions.

5.1 L'empresa, subjecte moral?

"La tesi que les corporacions són persones morals ha portat una considerable discussió, però no resultats definitius"³. Probablement, afegim nosaltres, perquè plantejada en aquests termes era impossible que ho fes. En canvi, creiem que convé afegir que també ha aportat un seguit de plantejaments, anàlisis i argumentacions que, un cop alliberats del seu context, han esdevingut una referència temàtica important en el context de la BE. Creiem que, amb vista a l'anàlisi, és indispensable resseguir-los en el context del plantejament que en fa cada autor. Els qui han intervingut de manera més decisiva en el debat (i n'han esdevingut, al capdavant la referència) són P. French, K.E. Goodpaster, J. Ladd, M.G. Velasquez, T. Donaldson, P. Werhane i R. De George. French i Goodpaster representen els plantejaments més bel·ligerants a favor de la comprensió de l'empresa com a subjecte moral; Ladd i Velasquez, els més oposats; i Donaldson, Werhane i De George, cadascun amb les seves peculiaritats, representen postures més intermèdies. De la importància del debat i del pes d'aquests autors, en dóna fe Fleming⁴ (1987) en constatar que els articles de French i Ladd -fonamentals en el debat- són, respectivament, el segon i el quart més citats en la producció de la BE; i que textos de Donaldson, Werhane i De George estan entre els més citats.

a) P. French

Els plantejaments de French no són tan sols una referència constant en el debat de la BE. Són també -i potser per això- uns dels més ambiciosos. Des del seu punt de vista (French, 1984), en el tractament dels problemes la BE encara és molt presonera d'un plantejament en el qual l'individualisme i una determinada concepció de la racionalitat són pressupòsits inqüestionables⁵. El problema no

³ Pfeiffer, 1990, pàg. 473.

⁴ Ens hi hem referit i n'hem presentat la metodologia en el capítol anterior.

⁵ "Gairebé tots els filòsofs morals occidentals s'han acostat al subjecte de responsabilitat armats amb l'assumpció que l'única cosa important i interessant que es pot dir sobre aquest tòpic ha de ser

rau, simplement, a reconèixer el fet inqüestionable que les empreses ocupen un paper preponderant en la societat del segle vint⁶. Aquest reconeixement el comparteixen també molts dels qui discrepen obertament de French. El problema, al capdavall, rau en com pensar la responsabilitat moral col·lectiva i el subjecte d'aquesta responsabilitat⁷. I per això mateix French afirma: "Estic convençut que el problema principal de la BE no és identificar els camins per aplicar les teories morals tradicionals i els principis a fi d'avaluar les accions dels directius corporatius. Aquesta, dissortadament, ha estat l'aproximació característica. En lloc d'això, el concepte de l'empresa necessita ser examinat metafísicament, i, n'estic convençut, el resultat d'aquest treball no serà un atac als vells principis morals: serà una aplicació innovadora d'aquests principis a la corporació tractada en si mateixa com una persona moral plenament constituïda⁸.

Aquí, però, ja trobem una de les claus de l'ambigüitat de l'enfocament de French: temàticament, planteja el problema en clau de subjecte moral, però l'objecte d'aquest plantejament és la qüestió

sobre els éssers humans individuals. Si apareixien adscripcions de responsabilitat moral sobre grups, organitzacions o cossos corporatius, això era o un absurd o reductible a afirmacions sobre éssers humans individuals. Kant, al capdavall, ha dit que el valor moral és el valor de la persona com a tal, i tenia certament al cap agents individuals, humans i racionals, no corporacions de negocis o col·lectivitats" (French, 1984, vii).

⁶ French les compara amb el paper que en èpoques anteriors van tenir les esglésies, la noblesa, els exèrcits o els senyors feudals. Assenyala el seu control de la vida econòmica i financera, com la gent identifica el seu reeiximent vital amb el seu èxit professional a les empreses i com hom les acusa de molts dels problemes que té avui la societat. Per tant, "les corporacions són lluny de ser ficcions socials. Una teoria moral que les hagués de tractar com a tals seria tristament insuficient" (French, 1984, pàg. ix).

⁷ French reconeix que la seva preocupació per una "teoria de la comunitat moral" no li va venir directament per una preocupació per la vida corporativa, sinó per la necessitat de pensar èticament en termes de responsabilitat col·lectiva a partir, entre d'altres, del coneixement de les "atrocitats" que s'esdevingueren a la guerra del Vietnam.

⁸ French, 1984, pàg. xii.

de la responsabilitat moral, i, per tant, podríem dir que, comptat i debatut, el problema de l'empresa com a subjecte moral acaba remetent al problema de la responsabilitat moral de l'empresa. Creiem que l'adequada distinció d'aquestes dues qüestions -que sovint apareixen com a indestriables, més que no pas com a interrelacionades- ens permetrà tant situar correctament el debat com entendre per què sovint s'ha assimilat directament el debat de l'empresa com a subjecte moral al debat sobre la responsabilitat moral de l'empresa. French ho assenyala amb claredat: "estic interessat en el significat d'atribuir la responsabilitat moral que s'esdevé quan els seus subjectes són corporacions"⁹. Per tant, el problema a tractar és el d'establir una categoria ètica adequada per tal que ens permeti pensar èticament les responsabilitats que es deriven de les accions corporatives. I, per fer això, French considera que cal pensar l'organització en el marc del paradigma "persona moral".

Per aconseguir-ho, creu que és important distingir tres nocions ben diferents del que constitueix la personalitat en la tradició occidental: la metafísica, la moral i la legal. La lectura que fa French d'aquesta distinció va, en primer lloc, de Locke a Rawls. Segons ell, el problema se centra en el fet que "pel que fa a la relació entre la persona moral i la metafísica, hi ha dues escoles de pensament distintes. Segons una, ser una persona metafísicament és també ser-ho moralment; entendre què és ser responsable ha de ser entendre què és ser un agent intel·ligent o racional, i viceversa; mentre que, segons l'altra escola, ser un agent és una condició necessària però no suficient per a ser una persona moral"¹⁰. De tota

⁹ French, 1979, pàg. 207.

¹⁰ French, 1979, pàg. 207. French també és dels que creu que Rawls, malgrat que en alguns moments sembla reconèixer la no-reducció dels subjectes racionals als éssers humans biològics compresos com a persones, no desenvolupa aquesta intuïció i, per tant, no aborda pròpiament en els seus plantejaments el problema de l'acció humana mediada organitzativament. "Rawls ha tingut, em sembla, una intuïció important: que algunes associacions d'éssers humans haurien de ser tractades com a persones metafísiques capaces en la seva responsabilitat d'esdevenir persones morals en si mateixes. Tanmateix, s'ha encongit davant la tasca d'explorar les implicacions

manera, el que interessa a French d'aquesta polèmica és que permet no confondre la qüestió de les persones morals amb la del tractament de les persones legals (que, així, queda a part de les altres dues), i que no redueix necessàriament el tractament de la qüestió de la persona moral al de la comprensió metafísica de la persona¹¹. Més encara, el que vol ressaltar com a específic del seu plantejament és que qualsevol comprensió de l'organització com a persona legal és insuficient per al seu propòsit de comprendre-la com a persona moral.

En aquest punt, té un especial interès a separar-se de tota interpretació del problema en clau legal ja que "el concepte de personalitat corporativa legal sota qualsevol de les seves interpretacions populars és virtualment inútil per als propòsits morals"¹². Aquestes interpretacions són la teoria de la ficció, la teoria de la corporació com a agregat i la teoria realista. La teoria de la ficció connecta amb la tradició del dret romà en la mesura que "persona" no significa tant una entitat metafísica com la representació d'un paper en una funció i, en termes jurídics, que l'existència d'una persona no depèn ni de la seva realitat biològica ni de la seva entitat preexistent: és una creació de la llei. La teoria de la corporació com a agregat concep els noms dels cossos corporatius com si fossin una mena d'ombrel·les que cobreixen un determinat nombre de persones biològiques, de manera que l'status biològic té prioritat legal respecte a l'existència corporativa¹³. La teoria realista reconeix les corporacions com a persones sociològiques amb existència pre-legal i, per tant, no concep que la llei creï el seu propi subjecte, sinó que reconeix l'existència de les persones com a prèvies a la llei, i, per tant, des d'aquesta

d'aquesta intuïció i, en lloc d'això, s'ha retirat al confortable baluard de l'esbiaixament antropocèntric" (French, 1984, pàg. 208).

¹¹ En aquest punt, remet a la clàssica definició de Boeci ("la persona és una substància individual de naturalesa racional") i a la no-identificació moderna entre individu i persona.

¹² French, 1984, pàg. 208.

¹³ En aquest sentit, French fa notar que els defensors d'aquesta teoria tendeixen a identificar les corporacions amb els directius i els accionistes, i ignoren, per exemple, els treballadors.

perspectiva, les corporacions tenen un fonament no legal i no reductible a l'agregació dels seus membres. La qüestió que, segons French, hi ha subjacent en tots aquests enfocaments -malgrat la seva diversitat- i que fa la perspectiva jurídica insuficient per a la comprensió moral de la corporació, és que la fa subjecte de drets, però no permet cap connexió que compregui aquest subjecte en termes d'agent, racionalitat, etc. "Dues lliçons útils, tanmateix, hem tret sobre la investigació de la personalitat legal de les corporacions: (1) l'existència biològica no és associada essencialment amb el concepte de persona (només la fallaciosa teoria de l'agregació depèn de la reducció als referents biològics) i (2) ens ha fornint d'un paradigma per a la forma d'una definició neutral i inclusiva de persona moral: 'el subjecte d'un dret'. Definiré una persona moral com el referent de qualsevol nom o descripció adequat que pot ser un subjecte no eliminable del que anomenaré una atribució de responsabilitat de segon tipus"¹⁴. Atribució que permetrà a French evitar que una multitud pugui ser considerada subjecte moral i atribuir-li responsabilitat.

Aquesta responsabilitat de segon tipus la connecta amb la capacitat de respondre, és a dir, amb la capacitat que es manifesta sempre que un esdeveniment que afecta un altre subjecte és el resultat de l'acció d'un primer subjecte en la relació que s'ha establert entre ells. En aquest sentit, la naturalesa de la personalitat moral de l'empresa rau en el fet que un subjecte és moralment responsable d'un esdeveniment quan se li'n poden demanar comptes, cosa que només és possible si el subjecte ha causat l'esdeveniment amb una de les seves accions i si l'acció era intencional. El que es demana, per tant, per a la responsabilitat moral és que es pugui considerar el subjecte mínimament com a agent. La concepció de French, doncs, implica que es pot parlar de l'organització com a persona moral perquè és possible parlar en termes d'intencionalitat organitzativa més enllà de les intencions dels seus membres. L'argumentació de French es basa en l'afirmació que tota organització formalment constituïda implica l'existència d'un procés de presa de decisions corporatiu:

¹⁴ French, 1984, pàg. 210.

"l'estructura interna de decisions corporatives és el mecanisme que permet parlar d'intencionalitat corporativa"¹⁵. Aquesta presa de decisions institucionalitzada no es confon amb les decisions, les intencions i els interessos dels membres de l'organització. Òbviament, els ha de tenir en compte, i no en nega l'existència. Però en parlar d'aquesta estructuració de la presa de decisions corporativa, French només vol afirmar-ne l'especificitat.

Segons aquesta anàlisi, cada corporació té una estructura interna de decisions. Aquesta estructura té dos elements d'interès per a nosaltres aquí: una guia per a l'articulació i l'exercici del poder corporatiu, i la seva expressió en la política corporativa. En aquest sentit, French no nega que "el funcionament de l'estructura interna de decisions corporatives incorpora actes de persones biològiques"¹⁶, però els procediments i les polítiques que inclou la corporació no permeten reduir-la a les accions i les intencions d'aquestes persones¹⁷. En conclusió: "això em sembla clar: podem descriure molts esdeveniments en termes de certs moviments físics d'éssers humans i també podem descriure de vegades aquests esdeveniments com fets per raons d'aquests éssers humans, però a més podem de vegades descriure'ls com a corporatius i, a més a més, fets per raons corporatives que són qualitativament diferents de qualssevolga raons personals que els seus membres puguin tenir per fer-ho. L'agent corporatiu resideix en la possibilitat que l'estructura interna de decisions corporatives permet la redescrípció dels esdeveniments com a intencionals corporativament parlant"¹⁸. Aquesta és la base, segons

¹⁵ French, 1979, pàg. 211.

¹⁶ French, 1979, pàg. 212.

¹⁷ French cita Drucker -que, com hem vist, és un autor força crític davant la possibilitat de la BE- per emfasitzar que en la pràctica corporativa, amb graus diversos, el bé i la supervivència de l'organització sovint subordinen les ambicions i decisions personals i, en qualsevol cas, les limiten. Nogensmenys, afegeix que "l'estructura de decisions permet la redescrípció dels esdeveniments com a corporatius i l'atribució d'intencionalitat corporativa, però no ha d'amagar les accions privades dels directius" (French, 1979, pàg. 214).

¹⁸ French, 1979, pàg. 215.

French, per al reconeixement de la corporació com a persona moral.

Per tant, l'argumentació de French per parlar de la corporació com a persona moral es concentra en la qüestió de la intencionalitat de l'acció. Ell mateix, quan vol resumir la seva posició sobre aquesta qüestió (French, 1986), assenyala que "els agents intencionals, per tant, o les persones morals, existeixen en diversos nivells de descripció"¹⁹ i que això es manifesta corporativament en els processos de presa de decisions corporatius que inclouen nivells de decisió, procediments i polítiques, de manera que "l'estructura interna de decisions corporatives duu a terme una subordinació i una síntesi de les decisions i dels actes de diversos éssers humans i d'altres sistemes intencionals en una acció corporativa, un esdeveniment que en un dels seus aspectes pot ser veritablement descrit com havent estat fet per persones corporatives o plantejat sota fins, expectatives o propòsits corporatius"²⁰. En aquest sentit, considera que els processos de presa de decisions creen les condicions de personalitat moral que ens permeten no excloure les corporacions del concepte de persona moral, tant si aquests processos estan formalitzats i conscienciats com si no.

b) K.E. Goodpaster

Pròpiament, la pregunta que es fa Goodpaster²¹ és si les empreses poden tenir consciència moral; però, comptat i debatut, aquesta pregunta no és més que l'expressió d'una qüestió de més abast, que no és altra que la pregunta recurrent sobre si les empreses poden ser avaluades moralment i, per tant, si poden actuar sota criteris morals. Goodpaster situa els adversaris dels seus plantejaments tant en els que redueixen la "personalitat" de les empreses a la seva

¹⁹ French, 1986, pàg. 21.

²⁰ French, 1986, pàg. 22.

²¹ Quan el citem, atribuirem només a Goodpaster l'article que aquest signa conjuntament amb Matthews (1982), atès que normalment se'l cita només a ell, entre altres raons perquè només ell ha continuat elaborant les tesis que s'hi defensen (vegeu Goodpaster, 1983, 1985, 1987, 1991).

personalitat jurídica (i en això coincideix amb French), com en els que redueixen les empreses a la seva funció econòmica i, per tant, només les conceben com a engranatges de la lògica del sistema econòmic (i aquí polemitza amb Ladd i Friedman²²). En canvi, Goodpaster formula el seu plantejament en aquests termes: "Les empreses poden i han de tenir consciència. El llenguatge de l'ètica té un lloc en el vocabulari de l'empresa. No hi ha d'haver una separació de conceptes. Les persones jurídiques no poden ser ni més ni menys responsables que les persones naturals. Adoptem aquesta posició perquè pensem que es pot establir una analogia entre l'individu i l'empresa. Si analitzem el concepte de responsabilitat moral que s'aplica a les persones naturals, veurem que és possible extrapolar-lo a les empreses, en la seva qualitat d'agents socials"²³. Com podem veure, s'esdevé aquí quelcom semblant al que hem vist en French: la qüestió de si es pot aplicar a l'empresa una comprensió moral prenent com a referència la que tenim de les persones és la manera de plantejar-se tant la possibilitat de la BE com, sobretot, la pregunta per la responsabilitat moral de l'empresa²⁴. I per això mateix el treball de Goodpaster esdevé una resposta a la pregunta per la possibilitat que les empreses tinguin consciència moral que es desenvolupa bàsicament sota la forma de la recerca d'una fonamentació ètica per a la comprensió de la seva actuació (cosa que justificaria el sentit de responsabilitat moral corporativa) i sota la forma de la recerca d'una comprensió de l'organització no reduïda a la seva lectura en clau estrictament econòmica.

Goodpaster se centra en la necessitat d'aclarir la possibilitat de projectar a les empreses el concepte de responsabilitat que apliquem

²² De Ladd, ens n'ocuparem tot seguit. De Friedman, en parlarem a bastament en l'apartat següent.

²³ Goodpaster, 1982, pàg. 6.

²⁴ Goodpaster és dels que sovint usa indistintament el qualificatiu "moral" o "social" per referir-se a la mena de responsabilitat de l'empresa de la qual vol parlar. No és d'estranyar, doncs, que, en l'encapçalament d'un article que ha esdevingut també una referència bàsica en la BE (Goodpaster, 1983), s'hagi limitat a parlar de responsabilitat de l'empresa, sense més precisions.

a les persones²⁵. Considera que el tret característic de la responsabilitat moral no es redueix al problema de causar determinats actes, sinó, sobretot, a la manera com adopta les decisions, i aquest és, en darrer terme, el punt on és possible fonamentar l'analogia entre persones i organitzacions²⁶. Ara, per aclarir què és una persona moralment responsable resumeix la tradició en la qual s'inscriu tot emparant-se en Frankena: el lligam entre responsabilitat i consciència s'articula al voltant de dos trets, la racionalitat (entesa en els termes que en la primera part hem qualificat de monològics) i el respecte als altres²⁷. Segons Goodpaster, "aquests components de la responsabilitat moral són prou definits per poder ser útils. La racionalitat i el respecte als altres afecten la forma com abordem l'adopció pràctica de les decisions: afecten la manera com elaborem la informació que rebem i com realitzem les nostres eleccions"²⁸.

Tanmateix, la qüestió fonamental és si "és procedent aplicar els conceptes morals a entitats que no són persones, sinó que estan formades per persones"²⁹; i la resposta de Goodpaster és que "el marc

²⁵ Això esdevindrà fonamental en el seu tractament de la responsabilitat social de l'empresa, que abordarem en el proper apartat i al qual ens remetem.

²⁶ En aquest punt, com veiem, està en sintonia amb French.

²⁷ Aquest últim el formula de manera ben significativa, atès el context de cercar una perspectiva que es pugui integrar en el funcionament de les empreses: "en això consisteix el respecte als altres; significa prendre's seriosament les seves necessitats i interessos i no veure'ls simplement com a recursos en el propi procés decisor, sinó com a condicions limitadores que modifiquen la mateixa definició de l'hàbitat propi, que deixa de ser un espai centrat en un mateix i es converteix en un espai compartit" (Frankena, 1982, pàg. 8).

²⁸ Goodpaster, 1982, pàg. 8. En parlar de la responsabilitat corporativa precisarà: "La racionalitat implica la recerca dels propis projectes i propòsits amb una acurada atenció als fins i als mitjans, a les alternatives i a les conseqüències, als riscos i a les oportunitats. El respecte implica la consideració de les perspectives de les altres persones en la percaça dels propis projectes i propòsits racionals" (Goodpaster, 1983, pàg. 7).

²⁹ Goodpaster, 1982, pàg. 9.

de referència que proposem té com a fi primordial explicitar els processos mentals connexos amb la responsabilitat moral de les persones i projectar-la a l'empresa"³⁰. La justificació del seu principi de projecció, per tant, es restringeix a la qüestió de la responsabilitat moral, amb relació a la qual creu que és possible passar de la persona a la corporació per via de la racionalitat i del respecte pels altres³¹.

Curiosament, el que Goodpaster contraposa al seu plantejament (i que presenta com a qüestions que neguen la possibilitat de la responsabilitat moral de l'empresa) són dos enfocaments que justifiquen aquesta negació amb el mecanisme invers de passar del sistema a la corporació. L'un es resumeix en la creença que la moralitat corporativa queda subsumida en la moralitat del sistema, per via d'una interpretació estreta i economicista de la creença en la bondat del sistema sota l'esquema de la mà invisible³². L'altre es resumeix en la creença que el bé social i moral el trobarem mitjançant l'acció política i l'ordenació política de la societat: la responsabilitat moral de l'empresa no seria altra que la seva submissió als criteris i normes polítics³³. Significativament,

³⁰ Goodpaster, 1982, pàg. 9.

³¹ Fins i tot apunta la hipòtesi que seria possible una analogia entre el model de desenvolupament de Kohlberg per a les persones amb un eventual model de desenvolupament de les empreses. Com veurem més endavant, això s'ha començat a apuntar en els darrers anys, sense que es faci referència, però, a aquesta primera intuïció de Goodpaster, només compartida, que ens consti, per Stone (1975). (Cosa que no té res a veure amb la progressiva incorporació del model de Kohlberg en la BE quan es tracta de les qüestions d'ètica dels individus: vegeu, per exemple, Carroll, 1989; De George, 1990a; Velasquez, 1988.)

³² Sobre aquesta qüestió, ens remetem a les nostres anàlisis de la primera part.

³³ "El més sorprenent no és la diferència radical que separa les concepcions econòmiques i socials en què es basen aquests dos plantejaments de la responsabilitat moral de les empreses, sinó la seva semblança. Ambdós situen la moralitat i la consciència de les empreses en els sistemes de normes i d'estímuls en què aquestes es troben inserides. Ambdós rebutgen la formulació de judicis morals independents per part de les empreses i la seva intervenció en els afers socials" (Goodpaster, 1982, pàg. 12). Val a dir que, en la nostra anàlisi, el primer rebuig afectaria la qüestió de l'empresa

Goodpaster sosté la seva posició en la necessitat d'adoptar una perspectiva que no vegi l'empresa des del sistema, sinó en si mateixa i en el que anomena els seus "processos mentals" (que proposa considerar com una mena de "mà de la direcció"³⁴). Per això afirma que "el principi de la projecció moral -en el qual es basa la teoria que postula l'existència d'una consciència empresarial semblant a la consciència personal- és, segons la nostra opinió, vinculant. Però hem de reconèixer que no forma part de la nostra herència cultural i que la seva conveniència no està totalment fora de dubte ni lliure d'objeccions. És més: atribuir una consciència a les empreses sembla que podria comportar repercussions inesperades que tal vegada pertorbarien la nostra forma habitual de concebre l'ètica i els usos econòmics"³⁵. Per això, a més, Goodpaster veu el principi de projecció moral no tan sols com la possibilitat d'inspirar les decisions de les empreses en el tipus de responsabilitat que s'espera de les persones, sinó també com un camí de superació de l'escissió entre moral personal i privada i moral professional o corporativa, que no es pot superar des dels altres enfocaments³⁶.

Per tant, el que Goodpaster proposa amb el seu principi de projecció moral és que les funcions de la consciència moral s'atribueixin a les organitzacions, de la mateixa manera que hom els atribueix valors, objectius i estratègies; així l'empresa no es redueix a la visió

com a subjecte moral i el segon, la qüestió de la responsabilitat social de l'empresa.

³⁴ Formulació que cal entendre més aviat com a oposada a la mà invisible del mercat i en la línia de Chandler (1977) que no pas com a centrament en la consciència dels directius.

³⁵ Goodpaster, 1982, pàg. 13. Creiem que, sense formular-ho en els nostres termes, aquí Goodpaster esdevé una caixa de ressonància de les dificultats que comporta el manteniment del que nosaltres hem anomenat el paradigma separatista entre ètica i economia.

³⁶ En aquest punt, la "superació" sembla més aviat el resultat d'un procés merament reflexiu, atès que ni tan sols sembla prendre en consideració la configuració corporativa de la percepció de la situació moral dels individus en les organitzacions, com han posat de manifest, per exemple, les anàlisis d'Habermas i Berger de les quals ens hem fet ressò a la primera part.

economicista que la fa una funció de la recerca de beneficis³⁷, sinó que s'ha de comprendre com a integració de diverses perspectives, entre les quals el respecte als altres passa a tenir un paper decisiu -en clau conseqüencialista- en els processos de presa de decisions de les empreses³⁸. Processos que no es comprenen oblidant que, en darrer terme, el que hi ha en joc és la qualitat moral de les persones³⁹, però que no poden ignorar que l'empresa "és un sistema col·lectiu amb uns fins col·lectius. La projecció de la responsabilitat a l'àmbit de l'empresa respon simplement al reconeixement que el tot és alguna cosa més que la suma de les parts. [...] Els estudis sobre la gestió d'empreses vénen demostrant des de fa temps que les característiques, els èxits i els fracassos d'aquelles són fenòmens que emergeixen de la coordinació de les característiques de les persones, i que per a l'explicació d'aquests fenòmens fan falta categories analítiques i descriptives que sobrepassen el nivell de l'individu. La responsabilitat moral és un atribut que pot manifestar-se en les entitats mercantils amb la mateixa claredat que la competència i el rendiment"⁴⁰.

Més endavant, però, Goodpaster (1987) va matisar l'abast de l'afirmació de la consciència moral de l'empresa, la qual, tanmateix,

³⁷ Val la pena assenyalar que, sense necessitat d'entrar en consideracions ètiques, Goodpaster fa notar que reduir l'empresa a la recerca del màxim nivell possible de beneficis "entra en conflicte molts cops amb d'altres factors de la vida de l'empresa" (Goodpaster, 198, pàg. 14).

³⁸ Més endavant (Goodpaster, 1983) aduirà que les empreses segueixen -o haurien de seguir- els mateixos passos que els individus per passar del pensament a l'acció: percepció, raonament, coordinació i realització. I per això mateix el principi de projecció moral "no tan sols és apropiat per descriure organitzacions (i les seves característiques) per analogia amb els individus, sinó que també és apropiat normativament per cercar i fomentar atributs morals en organitzacions per analogia amb els que cerquem i fomentem en els individus" (Goodpaster, 1983, pàg. 10).

³⁹ Creiem que això, coherentment, l'hauria de portar a preguntar-se si les empreses han de fer alguna cosa en aquest sentit.

⁴⁰ Goodpaster, 1982, pàg. 16. El problema -que també és, al capdavant, el problema de Goodpaster- és que aquesta manifestació no és una mena de fet pur, sinó que només és possible correlativament a la construcció d'un aparell conceptual adequat.

continuava formulant, simptomàticament, com a "principi de projecció moral"⁴¹. Davant de l'objecció -recurrent, com veurem tot seguit- que tota transformació moral i corporativa ve, comptat i debatut, de les experiències de les persones, addueix que "la responsabilitat corporativa és una de les responsabilitats personals del director general. És insuficient dir que la responsabilitat corporativa només és motivar la gent per tal que sigui més ètica en els seus entorns institucionals. El principi de projecció moral ni obscureix ni distreu. Al contrari, crec que il·lumina, que atrau l'atenció envers les variables estructurals i culturals que podrien, d'altra banda, ser considerades en l'aclariment de l'agenda moral del líder dels negocis"⁴². En aquest sentit, la responsabilitat moral de l'empresa és, doncs, una perspectiva que hi han de tenir els individus que en formen part i, sobretot, els directius. Però la responsabilitat moral de l'empresa esdevé quelcom que té entitat com a tal, no confusible amb la dels individus⁴³. Nogensmenys, com a tal responsabilitat no es redueix ni es limita a determinats temes o qüestions concrets; no és un àmbit d'actuació empresarial, sinó un marc de referència⁴⁴ per comprendre millor l'orientació de les empreses i les seves actuacions. "Necessitem distingir, tanmateix, entre el contingut del concepte de responsabilitat corporativa i l'agenda de gestió que l'acceptació d'aquest contingut com a normatiu comporta. Ranken té raó d'assenyalar la importància de l'agenda -com jo ho he fet també en l'últim apartat de l'article que critica. Però això és

⁴¹ En aquest sentit, des del nostre punt de vista, el procés reflexiu de Goodpaster és un cas exemplar de l'afirmació d'una perspectiva ètica sobre l'organització que no es pot desempallegar totalment, a l'hora d'afirmar-la o de legitimar-la, de remetre's als models conceptuals bastits per pensar èticament les persones o el sistema.

⁴² Goodpaster, 1987, pàg. 329.

⁴³ "El principi de projecció moral simplement ens invita a entendre la responsabilitat corporativa com un fenomen concurrent amb la responsabilitat individual i distingible d'aquesta" (Goodpaster, 1987, pàg. 330.).

⁴⁴ "El principi de projecció moral no és per si mateix una resposta a moltes qüestions, però ens permet -i fins i tot ens invita a fer-ho- emmarcar-les i estructurar-les" (Goodpaster, 1987, pàg. 332).

perfectament compatible amb la insistència que la visió que governa aquesta agenda inclou els valors de la institució, i no simplement el caràcter moral dels individus. La totalitat institucional és més que la suma de les seves parts, fins i tot si pensem que la tasca de guiar el conjunt cau sobre els líders individuals. El principi de projecció moral és un aparell per definir i explicar l'agenda de gestió, no per eliminar-la"⁴⁵.

c) J. Ladd

De la mateixa manera que French és el punt de referència bàsic per als qui afirmen la possibilitat d'atribuir a l'empresa personalitat i responsabilitat morals, Ladd és el punt de referència bàsic per als qui rebutgen aquesta possibilitat. L'argumentació de Ladd es basa enterament sobre una distinció radical entre persona i corporació, tant des del punt de vista analític com des del punt de vista ètic. Una cosa són les responsabilitats morals dels individus tant dins com fora de les organitzacions i una altra ben diferent les (inexistents, per a Ladd) responsabilitats morals de les organitzacions. A més, però, l'argumentació de Ladd es basa també -i de manera molt més decisiva, des del nostre punt de vista- en una determinada concepció de l'organització⁴⁶: la seva anàlisi és totalment indissociable de l'assumpció del model burocràtic com a ideal organitzatiu normatiu⁴⁷

⁴⁵ Goodpaster, 1987, pàg. 330.

⁴⁶ El títol que ha esdevingut referència tòpica no deixa lloc a cap dubte: La moralitat i l'ideal de racionalitat en les organitzacions formals (Ladd, 1970).

⁴⁷ "El terme organització formal serà usat en un sentit més o menys tècnic per referir-nos a qualsevol forma de burocràcies, privades o públiques. Un senyal distintiu d'aquestes organitzacions és que marquen una clara distinció entre els actes i les relacions dels individus en la seva capacitat oficial dins de l'organització i la privada" (Ladd, 1970, pàg. 110). Creiem que val la pena notar, encara que discrepem totalment de l'anàlisi de Ladd, que la seva perspectiva coincideix amb la nostra en un punt que no trobarem gairebé enlloc més de la BE usamericana (que es limita a parlar de les empreses que operen en el mercat): una comprensió ètica de les organitzacions ha de ser, estrictament, vàlida per a tota mena d'organitzacions en quant organitzacions, per bé que -pràcticament- s'hi hagin d'incorporar també les exigències (també susceptibles de reflexió ètica) provinents del seu lloc social: no és el mateix una

(i, simptomàticament, aquesta assumptió esdevé immutable al llarg del temps⁴⁸). Això comporta que les decisions que els individus prenen en el si de les organitzacions s'han d'atribuir a l'organització, i no als individus. Però, consegüentment, comporta que les decisions corporatives han de ser qualificades d'impersonals.

Ladd concep una organització formal com una estructura de presa de decisions⁴⁹. Aquestes decisions les prenen determinats individus, que, en fer-ho, la representen. Però l'exercici d'aquesta funció és, estrictament, impersonal. "Quan el funcionari decideix per l'organització, la seva finalitat és (o hauria de ser) dur a la pràctica els objectius de l'organització impersonalment. Les decisions es prenen per a l'organització, amb vista als seus objectius i no pas basant-se en els interessos personals o les conviccions del funcionari que pren la decisió"⁵⁰. Allò que preval, doncs, són els fins de l'organització, i als qui decideixen no se'ls pot imputar res amb relació a aquests fins, entre d'altres motius perquè tampoc no se'ls demana si hi estan d'acord o no⁵¹. Creiem que

empresa que l'administració pública, o que una organització no lucrativa. Aquesta validesa nosaltres la sostindrem mitjançant els paràmetres que proposarem per a la construcció d'una ètica de la gestió d'organitzacions.

⁴⁸ Compareu, en aquest sentit, Ladd, 1970, 1980 i 1986: talment sembla com si en aquest lapse de temps no s'haguessin produït modificacions en la teoria de l'organització i, especialment, en l'anàlisi del model burocràtic.

⁴⁹ En aquest sentit, resulta curiós constatar com se centra en el mateix punt que French (i que Goodpaster, com confirmarem en l'apartat següent) per arribar a conclusions exactament contràries. Això, curiosament, no sempre ha estat prou pres en consideració al llarg del debat als USA i, en canvi, ho ha vist també clarament Sacconi. "Sobre aquest punt, paradoxalment, Ladd expressa una opinió convergent amb la de French, per bé que en dedueix conseqüències oposades, sobre la base d'una distinció neta entre la lògica de les característiques del procés decisional d'una organització formal i la lògica de les decisions individuals a les quals es poden predicar atributs morals" (Sacconi, 1991a, pàg. 123).

⁵⁰ Ladd, 1970, pàg. 112.

⁵¹ Ladd és en aquest punt contundent: als funcionaris se'ls requereix "abdicar de les seves eleccions en obediència a l'ordre impersonal organitzatiu" (Ladd, 1970, pàg. 113).

exageraríem les pretensions de Ladd si li atribuíssim la legitimació d'una mena d'obediència cega i arbitrària (per bé que el text com a tal de vegades la sembla proposar). Com ja hem vist anteriorment, els plantejaments de la BE impliquen els valors usamericans i, en aquest sentit, una determinada comprensió de l'activitat econòmica en el mercat.

Quan Ladd parla dels fins de l'organització es refereix als que li vénen donats pel lloc que ocupa en el sistema, que, en el cas de les empreses, són usualment la maximització dels beneficis (però, com observa, seguint altres autors, no necessàriament ni exclusivament; també és un fi la mateixa supervivència de l'organització). Tanmateix, això comporta també, des de la seva perspectiva, que qualsevol altra consideració en queda exclosa, simplement, perquè no forma part de les regles del joc⁵²: són les finalitats de l'organització les que forneixen de les premisses per a la presa de decisions, que li han de ser funcionals. L'ideal de racionalitat que s'assumeix és, justament, el que ja hem analitzat críticament en la primera part: posar els mitjans adequats per a l'assoliment dels fins organitzatius, que, per tant, no són susceptibles de discussió ètica⁵³. Això no vol dir, tanmateix, que les organitzacions no hagin de tenir en compte que hi ha limitacions a les seves condicions d'operació. Aquestes limitacions són una dada de la realitat, com la limitació dels recursos, la formació del personal o les restriccions legals. És en aquest sentit que es poden prendre en consideració criteris morals com a restrictius: són una dada més de la realitat en la qual operen les organitzacions, que inclou les creences, els

⁵² La metàfora de les regles del joc com a legitimadora de l'exclusió de les consideracions ètiques en l'acció de les organitzacions és molt estesa entre els crítics de la BE: vegeu Carr (1968, 1970) com una referència clara i paradigmàtica en la seva consideració de les regles de les decisions empresarials en analogia amb el pòquer o els escacs.

⁵³ "En el cas de les organitzacions, una decisió és organitzativament racional si és orientada als objectius organitzatius. La racionalitat és, consegüentment, neutral amb relació als fins que han de ser assolits. O, per ser més acurat, racionalitat és un terme incomplet que requereix la referència a un objectiu sense el qual és completament intel·ligible" (Ladd, 1970, pàg. 114).

costums i la moralitat positiva de la societat en la qual opera l'organització. "Una persona que decideix no les pot ignorar, i no hi ha cap diferència en el fet de si les comparteix o les accepta personalment. Però la determinació de si aquestes condicions limitadores provenen de la moralitat positiva, dels costums o de la religió és un problema empíric. Si hi ha aquestes limitacions, és una qüestió de fet, i la seva rellevància per a la presa de decisions és totalment dependent de fins a quin punt afecten l'eficiència de les operacions organitzatives"⁵⁴. Per tant, estrictament, les decisions organitzatives no poden guiar-se pels principis de la moralitat, atès que les seves finalitats li vénen ja donades. I, per tant, "per raons lògiques és incorrecte esperar que la conducta organitzativa sigui conforme als principis de la moralitat"⁵⁵.

Això no vol dir, però, que els individus no s'hagin de guiar per criteris morals, perquè s'han de comportar moralment envers l'organització ja que, mentre que les accions corporatives no tenen altre criteri que el d'utilitat (entesa com a eficiència racional), "les accions dels individus com a tals estan subjectes als estàndards ordinaris de moralitat"⁵⁶. Per tant, cal esperar que els individus siguin honestos, oberts, respectuosos, diligents i lleials envers l'organització. I cal esperar-ho perquè la moralitat és una exigència de la conducta humana per als individus que, en aquest sentit, no poden esperar, lògicament, reciprocitat per part de l'organització⁵⁷. Això, evidentment, comporta una tensió per als individus, que poden

⁵⁴ Ladd, 1970, pàg. 115. Anteriorment ja s'havia referit a l'analogia amb els escacs: la moralitat no és una qüestió rellevant per decidir quina peça es mou.

⁵⁵ Ladd, 1970, pàg. 115.

⁵⁶ Ladd, 1970, pàg. 116.

⁵⁷ "Les accions que són incorrectes segons els estàndards morals ordinaris poden no ser-ho per les organitzacions; fins i tot poden ser necessàries. El secret, l'espionatge i el frau no fan una acció organitzativa incorrecta, més aviat són correctes, adequades i, és clar, racionals si serveixen els objectius de l'organització. No són ni més ni menys incorrectes del que ho és fer una catxa en el pòquer. Des del punt de vista de la presa de decisions organitzatives són èticament neutrals" (Ladd, 1970, pàg. 116).

estar dividits per exigències contradictòries, però cal tenir present que aquesta és "una paradoxa lògica inherent als fonaments de les nostres relacions socials"⁵⁸. Ladd és ben conscient que això implica una esquizofrènia difícil de tolerar⁵⁹, més que més si tenim en compte que no tan sols és pròpia de les organitzacions formals, sinó també de totes les decisions socials en les quals ens hem de remetre als estàndards de racionalitat (en els termes que ell l'assumeix). L'única cosa que Ladd es veu amb cor d'afegir és que seria una necessitat també moral (i no tan sols pràctica, política o sociològica) trobar una tercera via que resolgués aquest dilema⁶⁰. Però, mentrestant, la resolució del dilema és, per a ell, clara. "Per les raons lògiques que ja he mencionat, les organitzacions formals no poden assumir una genuïna postura moral envers els individus. Per bé que el joc lingüístic de la decisió social permet que les accions siguin atribuïdes a les organitzacions com a tals, més que als

⁵⁸ Ladd, 1970, pàg. 118. En un cert sentit, i en la radicalitat dels seus plantejaments, Ladd confirmaria la hipòtesi que hem expressat anteriorment sobre la possibilitat de comptabilitzar una comprensió de la relació dels individus amb l'organització en termes convencionals amb una comprensió de l'acció de l'organització en termes pre-convencionals.

⁵⁹ "En la nostra altament organitzada (i utilitària) societat, molts de nosaltres, com a individus, ens veiem forçats a viure una doble vida i, a fi d'acomodar-nos nosaltres mateixos en aquests dos estàndards incompatibles, tendim a compartimentalitzar les nostres vides" (Ladd, 1970, pàg. 120). Per dir-ho en termes de l'anàlisi que anem desenvolupant: Ladd converteix en normativa la situació social i organitzativa que en la primera part hem plantejat tot seguint els treballs de Berger, Bell i Habermas.

⁶⁰ Uns quants anys després, però, sembla que Ladd encara no ha trobat aquesta tercera via. I ho palesa en considerar que la recerca d'un codi d'ètica professional comporta una confusió (Ladd, 1980). I una confusió que és un absurd. La raó de la seva força aclaparadora és que, per a ell, els col·lectius no poden establir els principis ètics (ni, menys encara, imposar-los als seus membres). L'ètica només pot ser el resultat d'una assumpció personal raonada, i en aquest sentit els professionals com a tals no són experts en qüestions ètiques: no hi ha una ètica per a professionals, sinó que els professionals tenen l'ètica comuna que comparteixen amb tothom. Es manté, doncs, la seva reducció de l'ètica a allò que fa referència a la vida personal, i la seva exclusió de la possibilitat de tractar les qüestions (pretesament) tècniques i professionals en termes ètics. (Ens farem ressò del contingut del seu raonament quan analitzem la qüestió dels codis d'ètica.)

funcionaris que realment les fan, aquesta no conté conceptes com 'obligació moral', 'responsabilitat moral' o 'integritat moral'. [...] Atès que les organitzacions formals no són persones morals, i no tenen responsabilitats morals, no tenen drets morals"⁶¹.

No cal dir que Ladd topa frontalment amb els plantejaments de French, i no li reca posar-ho de manifest (Ladd, 1986). Considera que French, quan tracta la corporació com a persona moral, incorre en una mena de "corporativisme" que és el resultat d'un reduccionisme intel·lectual i que pot acabar, paradoxalment, eliminant la possibilitat de la mateixa responsabilitat moral. Ladd creu que el concepte de persona és indissociable del d'ésser humà, que inclou la capacitat de tenir sentiments, motius i emocions; en aquest sentit, el subjecte de l'ètica són les persones, el seu benestar, la seva felicitat, el seu sofriment i les seves interrelacions, que es comprenen en el marc de la seva pertinença a una comunitat moral. Així, doncs, l'ètica parla de les persones i de les seves interrelacions. "Al capdavall, el que això significa és que la principal qüestió de l'ètica és com les persones es relacionen amb els altres, és a dir, les relacions interpersonals dins d'una comunitat moral"⁶². El reduccionisme, segons Ladd, pel que fa a la corporació⁶³, consisteix a atribuir a les corporacions personalitat moral pel fet que, anàlogament a les persones, tenen intencions o objectius que poden perseguir racionalment, avaluant mitjans i fins, i, per tant, poden ser considerades com a agents que actuen racionalment. "És crucial en discussions com la present distingir entre identitats i analogies. Del fet que hi ha analogies entre una computadora i un cervell humà no se segueix, com de vegades es pretén, que els cervells humans són computadores. Tampoc no se segueix que perquè hi ha analogies entre les corporacions i les persones, les corporacions són persones. [...] Hauria de deixar clar

⁶¹ Ladd, 1970, pàg. 120.

⁶² Ladd, 1986, pàg. 83.

⁶³ Segons Ladd, altres formes de reduccionisme es refereixen als fetus (pel fet que també tenen un codi genètic, com les persones) o als robots (pel fet que tenen una determinada capacitat de resoldre problemes).

que hi ha analogies entre les computadores, les corporacions i les persones, i que sovint aquestes analogies són útils per ajudar-nos a entendre i predir fenòmens connectats amb cadascuna. Però l'ètica no es pot fonamentar en analogies!"⁶⁴.

A la impossibilitat de fer aquest salt cal afegir segons Ladd, a més, una objecció pràctica: l'única manera de considerar moralment les accions corporatives seria identificar el que fan aquestes amb el que fan els directius, de manera que, al capdavall, gràcies a l'atribució de responsabilitat moral a la corporació, aquests es veurien alliberats de la seva pròpia responsabilitat moral⁶⁵. "La dificultat amb el llenguatge de l'acció corporativa mateixa és, tanmateix, més profunda del que French es planteja. Es tracta que, per bé que el llenguatge de l'acció corporativa usa conceptes com els de donar comptes i intencions, no és de cap manera un llenguatge moral; tal com he sostingut amplament en una altra part, els conceptes morals no formen part del joc del llenguatge corporatiu. Per aquest motiu, si hom vol parlar-ne moralment, les accions corporatives han de ser traduïdes al llenguatge de les persones morals, que és l'únic llenguatge en el qual els conceptes morals tenen significat i ús. Els individus no poden alliberar-se del lligam moral mitjançant l'ús del llenguatge de les decisions internes corporatives i, així, atribuir les seves accions a les corporacions com si les corporacions fossin les persones que les duen a terme"⁶⁶.

d) M.G. Velasquez

Velasquez sosté que, sobre aquesta qüestió, hi ha dues visions

⁶⁴ Ladd, 1986, pàg. 87, 88.

⁶⁵ "La projecció de la humanitat a les corporacions implica la correlativa deshumanització de la vida moral dels éssers humans individuals atrapats per la teranyina organitzativa. Al capdavall, les conseqüències morals del corporativisme són, com he fet veure, molt més devastadores que els seus errors lògics i conceptuals, que ja són prou considerables" (Ladd, 1986, pàg. 95).

⁶⁶ Ladd, 1986, pàg. 92.

"extremes"⁶⁷ i que, probablement, cap de les dues no té raó (Velasquez, 1988). Però afegeix que "la dificultat subjacent amb la qual aquestes dues perspectives intenten lluitar és aquesta: encara que diem que les organitzacions corporatives existeixen i actuen com els individus, no són òbviament individus humans. Les nostres categories morals encara estan confegides per tractar primàriament amb individus humans que senten, raonen i deliberen, i que actuen sobre la base del seus propis sentiments, raonaments i deliberacions. Com podem, per tant, aplicar aquestes categories morals a les accions corporatives i als seus actes? Podem trobar una via enmig d'aquestes dificultats només si primer ens adonem que les organitzacions corporatives i els seus actes depenen dels individus humans: les organitzacions estan compostes d'individus humans i actuen només quan aquests individus actuen"⁶⁸. Per què, doncs, Velasquez no s'identifica a si mateix amb una de les actituds que qualifica d'extremes? Perquè creu que se'n distancia en dos aspectes, que, segons la nostra opinió, no modifiquen la substància del problema: en primer lloc, perquè accepta la responsabilitat moral corporativa només en un sentit, que anomena secundari⁶⁹, quan algun dels seus membres n'és també moralment responsable; en segon lloc, perquè considera els negocis com un subsistema del sistema social, cosa que inclou l'acceptació dels valors, les regles i les lleis que el sostenen⁷⁰. Però això no evita que se l'hagi d'enquadrar, segons la nostra opinió, entre els qui exclouen la responsabilitat moral corporativa i la situen en els individus⁷¹.

⁶⁷ Segons ell, aquestes visions estan representades, d'una banda, per French i Goodpaster i, d'altra banda, per Ladd i Werhane.

⁶⁸ Velasquez, 1988, pàg. 21.

⁶⁹ Aquesta distinció no té res a veure amb la distinció entre accions primàries i secundàries de Copp (1979), a la qual ens referirem més endavant.

⁷⁰ Des de la nostra anàlisi, ens tornem a trobar amb el que hem plantejat com a dissolució ètica de l'organització entre l'individu i el sistema.

⁷¹ Bona mostra d'això és la seva concepció de la BE: "La BE, en altres paraules, és una forma d'ètica aplicada. No tan sols inclou l'anàlisi dels principis i les normes morals, sinó que també malda per aplicar les conclusions d'aquesta anàlisi a unes menes

La seva tesi és prou clara: les corporacions no són moralment responsables de res del que facin (Velasquez, 1983). Quan diu això, Velasquez potser pot pensar que cap de les actituds extremes té raó, però, digui el que digui, pensa explícitament també que "d'una banda, alguns autors assumeixen que només els individus humans poden pròpiament ser tinguts per moralment responsables i, consegüentment, pensen que el subjecte adequat de la BE és la persona individual en els negocis. Altres autors assumeixen que la responsabilitat moral hauria de ser atribuïda també als grups corporatius, com a entitats distintes dels seus membres, i, consegüentment, proposen que la corporació ha de ser el (o, com a mínim, un) subjecte primari de la BE. Vull fer veure que aquesta segona aproximació està equivocada gairebé en la seva totalitat: sostindré que té sentit dir que una corporació és moralment responsable per un acte dolent només com una manera elíptica (i fins a cert punt perillosa) de dir que certs individus humans són moralment responsables d'aquell acte"⁷². Per defensar aquest plantejament s'empara en una noció de responsabilitat moral que inclou: que l'acció es pot atribuir com originada en un agent; que es deriva de les seves intencions i està elaborada en el seu pensament; que és el resultat de la seva activitat volguda i sobre la qual té un control directe. El que troba rellevant de French és que intenta mostrar, justament, que les corporacions compleixen el requeriment de ser causants intencionades dels seus actes, mitjançant la seva estructura de presa de decisions. Però "French està equivocat. Està equivocat perquè els actes corporatius no s'originen en la corporació, sinó en els membres de la corporació"⁷³. El fet que determinats actes (com els reconeguts legalment) no puguin ser atribuïts a ningú més que a les corporacions no contradiu que la responsabilitat moral d'aquests actes només pugui ser atribuïda a alguns dels seus membres. El mateix èmfasi que fa French en el procés de presa de decisions és insuficient, ja que, segons Velasquez, les intencions corporatives només existeixen si els seus membres se'n fan

particulars de conducta: la conducta de la gent a les empreses" (Velasquez, 1988, pàg. 22).

⁷² Velasquez, 1983, pàg. 69.

⁷³ Velasquez, 1983, pàg. 71.

portadors⁷⁴.

Cal reconèixer que Velasquez nota de manera pertinent que no tan sols cal que aclarim què volem dir quan diem que una corporació és moralment responsable, sinó que també cal que explicitem el concepte de corporació (Velasquez, 1983). Altrament dit, que aquest debat és indissociable de l'anàlisi que cadascú faci del que és una organització. Però, des del seu punt de vista, només es poden prendre en compte tres aproximacions a la corporació: com a ficció legal, com a conjunt de relacions estructurat i com a conjunt d'éssers humans. De la primera, no se'n pot parlar en termes de responsabilitat moral i, amb vista a aquesta qüestió, fer-ho de la segona només és intel·ligible si no és altra cosa que una manera de referir-se a la tercera⁷⁵. Això, però, no vol dir, segons Velasquez, que hom no pugui atribuir responsabilitats a les organitzacions (causals, jurídiques,

⁷⁴ "Qui, aleshores, és moralment responsable dels actes d'una corporació? No hi ha una resposta senzilla a aquesta qüestió. En el cas que certs membres de la corporació decideixin individualment i intencionadament dur a terme un acte corporatiu tots plegats, cadascun d'aquests membres és responsable d'aquest acte corporatiu. En el cas que l'acte corporatiu sigui el resultat de polítiques o procediments que hagin estat intencionadament confegits per certes persones per produir precisament aquest acte, aquestes persones són moralment responsables d'aquest acte. I en el cas que un acte corporatiu sigui el resultat inintencionat de les accions concatenades d'uns quants dels seus membres corporatius, cap dels quals en sap res ni ha pretès aquest resultat, l'acte corporatiu pot ser un acte del qual ningú no és moralment responsable: és un esdeveniment no intencionat" (Velasquez, 1983, pàg. 72). Es fa difícil pensar que aquesta darrera no serà, de fet, la situació més habitual, i, per tant, podem dir que aquest plantejament també pot generar una desresponsabilització de l'individu (i atès que això és el que es correspon plenament amb les anàlisis de l'estil cognitiu burocràtic i tecnològic, aquest plantejament pot acabar esdevenint una simple legitimació dels plantejaments separatistes). No ens ha d'estranyar que, un cop establert què entén per responsabilitat, Velasquez ens faci avinent que, en general (però específicament en l'empresa), la ignorància i la incapacitat (deguda a circumstàncies internes o externes) eliminen la responsabilitat moral; i que la incertesa, la dificultat o una implicació mínima la mitiguen (Velasquez, 1988).

⁷⁵ "Dir que una corporació és moralment responsable d'algun acte dolent és acceptable només si això és una manera el·líptica d'afirmar que hi ha algunes persones a la corporació que són moralment responsables d'aquest acte i que haurien de ser, per tant, culpades i castigades" (Velasquez, 1983, pàg. 74).

etc.): el que no es pot és atribuir-los responsabilitat moral⁷⁶. "És clarament important mantenir la distinció dels diversos sentits de la responsabilitat. També és important no aplegar el significat que el terme responsabilitat moral pot tenir quan s'aplica als individus humans amb el que pot tenir quan s'aplica a les organitzacions corporatives. Tal com és usat per referir-se als éssers humans, el terme està empeltat en un sistema de nocions psicològiques, fisiològiques i morals que distingeixen els éssers humans i les seves maneres d'actuar dels grups corporatius i de les maneres d'actuar que els són pròpies. Les diferències entre un ésser humà i un grup d'éssers humans són tan òbvies i enormes que és gairebé astorador trobar-se persones que volen assimilar l'un a l'altre"⁷⁷.

e) T. Donaldson

El llibre de Donaldson (1982) que tracta la qüestió de les corporacions i la moralitat és una de les referències més importants de la BE⁷⁸. Per bé que la perspectiva que adopta és més global, i abasta tant el problema de l'empresa com a subjecte moral com el problema de les responsabilitats de l'empresa, repartirem, per raons temàtiques d'exposició, els seus plantejaments entre els dos apartats d'aquest capítol.

⁷⁶ "Atribuir responsabilitat causal a un grup corporatiu no és, clarament, el mateix que atribuir-li responsabilitat moral" (Velasquez, 1983, pàg. 75).

⁷⁷ Velasquez, 1983, pàg. 75. A més, en la mateixa línia que Ladd, afegeix que, des del punt de vista pràctic, aquesta assimilació pot tenir dos problemes: en primer lloc, que ens acontentem a blasmar moralment les corporacions, i n'alliberem els individus (sense considerar, com ja hem dit, si els seus plantejaments poden arribar al mateix lloc pel camí oposat); en segon lloc, que, si atribuïm massa "personalitat" a les corporacions, podem acabar considerant el seu bé com a superior i els individus que en formen part, com a subordinats (sense considerar tampoc si la seva escissió entre individu i corporació no ho pot afavorir també d'una altra manera, com sembla patent en els plantejaments de Ladd, dels quals no es distancia en cap moment, a diferència dels de French).

⁷⁸ Flemming (1987) ha constatat en l'anàlisi a la qual ja ens hem referit que és el segon llibre més citat.

Si bé, temàticament, els plantejaments de Donaldson convergeixen en el debat que estem resseguint, metodològicament la seva aproximació és radicalment diferent. El seu punt de partença no és d'entrada d'ordre filosòfic, sinó sociològic: la constatació de la creixent importància del fet organitzatiu (i, consegüentment, la constatació de les dificultats d'abordar amb l'utilitatge filosòfic una realitat que fins ara n'havia resultat aliena)⁷⁹. Com ja hem fet notar en un altre moment, doncs, el problema que se li planteja, a Donaldson, arrenca de la constatació de la corporació (pública i privada) com un element fonamental en la constitució de les societats modernes i afegint-hi, en termes estrictament empresarials, la constatació del poder i la influència que tenen les grans empreses transnacionals. I per això mateix la seva pregunta adopta un registre un xic diferent: el problema no consisteix a escatir si són persones morals o no, sinó a aclarir si poden ser avaluades moralment, i com⁸⁰.

Per abordar-lo, tanmateix, comença remetent-se a la qüestió de l'estatus moral de la corporació. Assumeix la dificultat de poder parlar en termes de responsabilitat moral si això és una generalització de la persona com a imatge paradigmàtica de la comprensió de l'organització. D'entrada, perquè no se li poden atribuir sentiments i emocions com l'esmentada imatge sembla exigir; i, a més, perquè sembla plausible acceptar que la imatge de màquina impersonal també resulta productiva per entendre la realitat organitzativa. Finalment, la jurisprudència sembla reforçar la idea que, per bé que algunes atribucions s'apliquen per igual a les persones i a les corporacions, hi ha diferències decisives entre

⁷⁹ "Dels filòsofs professionals, entre els quals em compto, no s'espera que escriguin sobre les corporacions. Tenim disponibles llibres que descriuen la corporació, donen compte del seu èxit i tracten de millorar la seva eficiència; però pocs empren els mètodes típics de la filosofia, com l'anàlisi conceptual i l'avaluació sistemàtica dels arguments morals. [...] És d'esperar que els filòsofs, amb la seva atracció per l'ètica, assagin d'explorar una institució que ha esdevingut tan poderosa que diàriament afecta la vida de centenars de milions de persones" (Donaldson, 1982, pàg. vii).

⁸⁰ Vegeu Donaldson, 1982, pàg. 14. Aquest canvi d'accent és prou important de cara a l'evolució posterior del tractament de la qüestió.

aquelles. "Per tant, del mer fet que les corporacions comparteixen característiques amb les persones humanes, és inadequat establir-ne l'agència moral. [...] Calen més arguments per identificar la característica o conjunt de característiques que posseeix la corporació que són suficients per establir l'agència moral"⁸¹.

Donaldson, doncs, es distancia explícitament dels plantejaments de French, fins i tot reconeixent que cal prendre en consideració l'accent en l'eventual intencionalitat de la seva acció i, per tant, en els processos de presa de decisions. Perquè, corporativament parlant, en la mateixa decisió poden confluïr motivacions i intencions ben diverses, ja que, al capdavant, una organització no és una unitat monolítica, i els seus membres poden atribuir significats i justificacions ben diversos a les mateixes actuacions corporatives. Per tant, Donaldson afegeix a la reserva habitual envers els plantejaments de French que el fet de ser un agent moral no es pot assimilar al fet de ser un agent, que tampoc no és tan clar que sempre es pugui establir quin és el lloc de la intencionalitat corporativa.

Però Donaldson no rebutjarà totalment l'aportació de French, ans al contrari. Tot mantenint la seva discrepància amb el nucli dels seus plantejaments, en fa -més endavant- una relectura que situa el problema en un altre registre, cosa que esdevé un pas endavant en la reconstrucció de la qüestió. "De manera que French ha fet un intent heroic per reduir la distància moral entre les corporacions i els éssers humans, i la distància apareix encara tan gran com sempre. Que hom reconegui que aquest intent, dut a terme per un estudiós de talent de manera escrupolosa, ha fracassat, incita a mirar totalment en una altra direcció teòrica. En lloc d'assumir que un únic concepte d'agència moral es pressuposa tant en els humans com en les corporacions, per què no considerar la recerca d'un doble concepte? Per què no considerar la possibilitat de qualificar-los ambdós d'agents morals, i tanmateix refusar la possibilitat de reduir cada agència a un comú denominador? Una aproximació d'aquesta mena

⁸¹ Donaldson, 1982, pàg. 20.

preservaria la qualitat moral de les preses de decisió corporatives sense sacrificar la consistència racional i moral"⁸². Es tracta, per tant, entre altres coses, de preguntar-se si mantenir com a referència paradigmàtica la persona moral ens pot permetre resoldre el problema que s'ha plantejat; però també si l'anàlisi ètica només és possible a partir de la imatge "persona moral".

Conseqüentment, Donaldson no accepta tampoc els plantejaments de Ladd, ja que creu que elimina la mateixa possibilitat de llibertat moral en els processos organitzatius, en la mesura que, al capdavant, les accions són vistes bàsicament com a productes de l'estructura organitzativa. Donaldson considera que les tesis de Ladd només es poden sostenir si hom comparteix la seva visió de l'organització com a burocràcia maquinal (perspectiva que troba molt insuficient), però, sobretot, si comparteix la seva imatge de racionalitat (que és, segons la nostra opinió, el que al capdavant permet a Ladd separar la perspectiva ètica de l'anàlisi de les organitzacions). "Una cosa és considerar la qüestió de si una corporació és racional en termes de com assoleix eficientment els seus objectius predeterminats. [...] Però una altra és considerar la qüestió de si una corporació és racional en termes de si pot millorar i redefinir moralment els seus propis objectius"⁸³.

Del que es tracta, doncs, és de repensar el mateix fet corporatiu, i de no reduir-lo al de la burocràcia maquinal⁸⁴ i a l'estreta

⁸² Donaldson, 1986, pàg. 110-111.

⁸³ Donaldson, 1982, pàg. 25. De fet, afegirà Donaldson, ja estem acostumats a adoptar una perspectiva ben semblant quan parlem del que fan les nacions i els governs.

⁸⁴ Donaldson dedica una capítol sencer a fer veure que el model burocràtic convencional dilueix la possibilitat de la responsabilització moral dels seus membres. Però, a més, fa veure que la puresa del model teòric burocràtic no es correspon totalment amb la realitat del funcionament de les organitzacions oficialment considerades com a burocràtiques, de manera que fins i tot en aquestes s'obren espais per a la responsabilització moral dels seus membres. I, sobretot, fa veure que els nous problemes que es plantegen quan les organitzacions deixen de ser burocràtiques i passen, cada cop més, a ser professionals potser requeriran l'elaboració d'un concepte més complex d'intel·ligència. Deixem ara

concepció de la racionalitat a la qual l'associa Ladd. Donaldson es refereix, a tall d'exemple, a tres models possibles de comprensió de l'organització (el model d'agent racional, el model de procés organitzatiu i el model de l'egoisme polític). Donaldson no pretén ni discutir els models citats ni presentar-los com els únics possibles; tan sols vol fer notar que cadascun accentua una percepció del fet organitzatiu. Davant d'aquesta diversitat de perspectives possibles, Donaldson retorna a un plantejament que sintonitza amb el de French, però replantejant la qüestió de l'estatut moral de la corporació. Proposa de distingir entre agents morals i persones morals: les corporacions poden ser una mena dels primers, però de cap manera una mena de les segones. "Amb vista a qualificar-la com a agent moral, una corporació necessitaria encarnar un procés de presa de decisions moral. [...] Aquest procés sembla requerir, com a mínim: (1) la capacitat d'usar raons morals en la presa de decisions; (2) la capacitat del procés de presa de decisions de controlar públicament no tan sols els actes corporatius, sinó també l'estructura de les polítiques i les regles. [...] Les corporacions que satisfessin aquestes condicions serien qualificades d'agents morals, però no de persones morals"⁸⁵. D'aquesta manera pretén Donaldson defugir el dilema entre French i Ladd. En fer-ho, però, porta la discussió vers una contextualització més gran de l'empresa en la societat en la qual actua i a comprendre la qüestió de la "moralitat" organitzativa en un registre allunyat del paradigma de la persona moral. No és d'estranyar que aquest enfocament hagi portat la BE a parlar de les organitzacions més aviat en termes de responsabilitats socials (susceptibles de ser analitzades èticament) que no pas en termes de responsabilitats morals. Per això analitzarem en l'apartat següent el debat al voltant de la responsabilitat social de l'empresa.

f) P. Werhane

aquesta qüestió, que reprendrem quan parlem de les "organitzacions que aprenen".

⁸⁵ Donaldson, 1982, pàg. 30.

Però, abans de fer-ho i per tal d'anar arribant a les nostres pròpies conclusions, encara ens hem de fer ressò de dues preses de posició més en el marc d'aquest debat.

Werhane arrenca d'una comprensió de l'organització que inclou la constitució jurídica, l'agrupació d'individus i la creació d'un propòsit compartit. I afegeix que, en un context de sistema econòmic, el benefici econòmic és un objectiu en la mesura que és una condició de possibilitat de supervivència⁸⁶ (Werhane, 1985). També considera que, per plantejar-se la qüestió de l'estatus moral de la corporació, cal partir del que dóna de si la seva constitució jurídica, ja que és aquesta la que forneix d'un llenguatge (persona, drets...) que permet desembocar en la pregunta de si també es pot atribuir a la corporació, en termes morals, el mateix que atribuïm als éssers humans.

Com és inevitable, Werhane comença recollint els plantejaments de French, emfasitzant, sobretot, la seva articulació al voltant de l'atribució de responsabilitat i l'anàlisi de l'estructura interna de decisions corporatives. Però per a Werhane el problema no rau en si French diu que les corporacions són com les persones biològiques (cosa que no diu) o en si confon les accions corporatives amb les accions dels individus en benefici de les corporacions (cosa que no fa). Per a Werhane, el problema que planteja French és si cal "parlar sobre la corporació com a entitat institucional singular, i no merament com un agregat d'individus, perquè creu que hom pot atribuir a la corporació característiques peculiars i diferents del conjunt d'individus que configuren la institució"⁸⁷. Ara, en tractar de respondre, com fa French, parlant de la corporació com a persona

⁸⁶ Aquí tornem a trobar implícita la concepció que no identifica organització amb empresa privada i, per tant, que no identifica les exigències de viabilitat organitzatives amb les exigències pròpies de les empreses privades. Per això preferíem parlar -genèricament- d'ètica organitzativa més que no pas d'ètica empresarial. Aquesta no és, de cap manera, l'actitud dominant en la BE, com el seu mateix nom indica. Que nosaltres sapiguem, només Pruzan & Thyssen (1990) han proposat també (Lozano, 1992c) específicament passar a parlar d'Organizational Ethics, més que no pas de Business Ethics.

⁸⁷ Werhane, 1985, pàg. 36.

moral, cal distingir tres qüestions: "(1) poden les accions corporatives ser anomenades accions intencionals i, en aquest cas, (2) implica sempre la intencionalitat l'agència moral?; finalment, (3) fins i tot si les corporacions són agents intencionals, són persones morals?"⁸⁸. La seva conclusió és que no es poden assimilar les tres preguntes i, per tant, que les corporacions no són persones morals, encara que tinguin intencions: "els problemes amb les anàlisis de French són que tracta d'equiparar intencionalitat amb agència moral, identifica agència moral amb persona moral i combina la noció de corporació amb la de persona individual"⁸⁹.

Però rebutjar els plantejaments de French no comporta acceptar els que fan de la corporació un agregat d'individus (que "identifiquen erròniament el paper causal de l'individu en la presa de decisions corporativa"⁹⁰) ni, encara menys, la interpretació maquinal que en fa Ladd (entre altres motius perquè no pot donar compte d'aquelles conductes que s'esdevenen en les corporacions -també en les burocràtiques- que no segueixen formalment la lògica maquinal). Nogensmenys, les qüestions morals entren en els processos de presa de decisions per un altre camí: "perquè les corporacions existeixen en un context social i polític, i és impossible ignorar les pressions socials"⁹¹. Dit altrament, que la responsabilitat corporativa s'ha de plantejar en termes de responsabilitat social: això comporta que les corporacions es poden plantejar objectius morals sense que això impliqui considerar-les agents morals. I per això mateix Werhane considera que "la teoria del contracte social és la contribució més important a l'anàlisi de les empreses modernes. [...] La teoria del contracte social es focalitza primàriament no tant en com estan constituïdes les corporacions, sinó en el seu status en la societat. D'acord amb aquest plantejament, a causa del fet que una corporació és autoritzada per la societat per actuar en una determinada

⁸⁸ Werhane, 1985, pàg. 36.

⁸⁹ Werhane, 1985, pàg. 40.

⁹⁰ Werhane, 1985, pàg. 42.

⁹¹ Werhane, 1985, pàg. 44.

comunitat, la corporació assumeix alguns compromisos implícits envers aquesta comunitat"⁹² que fan referència al benestar de la societat per mitjà de totes les relacions que la corporació estableix.

Però fins i tot aquest darrer enfocament li sembla insuficient, a Werhane, perquè, com els altres, no permet comprendre plenament el fet corporatiu (en allò que té de més específic) amb relació a la pregunta de si és un agent moral o no. Com a alternativa, "la teoria que proposaré combinarà elements de dos principis anomenats, respectivament, individualisme ontològic i col·lectivisme metodològic"⁹³. L'individualisme ontològic redueix la comprensió de la corporació als individus que la constitueixen. És a dir, encara que aquests poden actuar i decidir en nom i "per al bé" de la corporació, les anomenades accions corporatives no s'hi esdevindrien sense les accions dels individus que en formen part: tot el que es pugui dir de les corporacions s'ha de dir mitjançant les accions dels individus que en formen part. El col·lectivisme metodològic comporta que les accions corporatives no es poden reduir a accions dels individus que en formen part, ja que ni tan sols es poden descriure amb propietat simplement com a accions individuals: les accions corporatives puen les seves justificacions i els seus objectius de processos col·lectius el resultat dels quals no és atribuïble ni a un dels seus actors ni a cadascun dels seus actors per separat. Werhane vol resoldre la qüestió emparant-se en el que hom ha anomenat les "accions secundàries" (Copp, 1979): "l'acció d'un agent és una acció secundària només si es pot atribuir correctament a aquest agent partint alhora de la base de l'acció d'algun altre agent, o de les accions d'alguns altres agents"⁹⁴. D'aquesta manera, les accions

⁹² Werhane, 1985, pàg. 46.

⁹³ Werhane, 1985, pàg. 49.

⁹⁴ Copp, 1979, pàg. 177. Per tant, les accions dels col·lectius, des d'aquesta perspectiva, són constituïdes per persones, i no se'ls pot considerar autosuficients. Però les accions de les persones en el si dels col·lectius no sempre es poden atribuir exclusivament a elles mateixes, ja que estan interrelacionades amb les accions d'altres persones -i en depenen-, i es corresponen a la mena d'actuacions relacionades amb la seva funció. Copp, però, no es planteja tan explícitament com May (1987) desenvolupar la distinció

corporatives serien secundàries i, per tant, no reductibles a les accions individuals, però, també, impensables sense aquestes. Des del nostre punt de vista, el que resulta rellevant d'aquest enfocament de Werhane és que insinua la presa en consideració d'un nou element (que, com veurem més endavant, és particularment pertinent per al desenvolupament de la BE), que, tanmateix, només queda apuntat: "en els complexos processos de presa de decisions que s'esdevenen en les corporacions, els objectius corporatius canvien, i es desenvolupa una personalitat o caràcter corporatiu"⁹⁵.

Werhane, per tant, aborda el problema de la consideració de la corporació com a agent moral i de la consideració de les seves responsabilitats, en primer lloc, des de la concepció de la corporació com un sistema intencional⁹⁶; en segon lloc, des de la interpretació de les accions corporatives com a accions secundàries⁹⁷,

entre les accions col·lectives dutes a terme per organitzacions i les accions col·lectives dutes a terme per grups o masses.

⁹⁵ Werhane, 1985, pàg. 54.

⁹⁶ "Un sistema intencional corporatiu combina la suma dels processos de presa de decisions que duen a terme els equips directius, els accionistes en les seves reunions anuals, els gestors, els quadres i els altres treballadors amb el consell d'agents exteriors, com advocats, auditors, relacions públiques, que conjuntament formen les 'intencions' corporatives que es mostren en les 'preses de decisions' corporatives, en la 'acció' corporativa i en els objectius organitzatius. [...] Aquesta mena de sistema intencional funciona només en termes d'estructura de la corporació, dels seus objectius i dels processos de presa de decisions selectius que són considerats pertinents per a les activitats corporatives. De manera que una corporació és un sistema intencional selectiu, ja que no totes les intencions dels components contribueixen a la 'intencionalitat' corporativa, sinó només quan tenen un paper en la 'acció' corporativa" (Werhane, 1985, pàg. 57).

⁹⁷ "La descripció de la 'intencionalitat' i de la 'acció' corporativa és important per desenvolupar qualsevol noció d'agència moral i de responsabilitat moral corporatives. Pel fet que les 'accions' corporatives són el que he anomenat accions secundàries, una corporació no és un agent moral independent. [...] Pel fet que les accions secundàries són atribuïdes a la corporació, les corporacions són tingudes moltes vegades per responsables d'aquestes 'accions'. No sense justificació, perquè si les accions secundàries són accions col·lectives, aleshores no poden ser reatribuïbles als individus les accions primàries dels quals són la seva base. A més, ja que les accions secundàries són, de manera derivada, accions de

i, en tercer lloc, des del reconeixement d'alguna mena d'influència de la vida corporativa en la manera d'actuar dels que en formen part⁹⁸. I per això mateix "el desenvolupament del coneixement moral, n'estic convençuda, esdevindria un impuls del desenvolupament moral corporatiu que fomentaria la noció de responsabilitat en tots els nivells de les interaccions socials corporatives, de manera que les corporacions començarien a prendre's seriosament les seves responsabilitats morals en un nivell bàsic i universal"⁹⁹.

g) R. De George

Pel que fa a la qüestió que estem escatint, els plantejaments de De George han anat fent un progressiu decantament, si bé no podem dir que, com molts dels anteriors, hagin esdevingut suficientment conclusius, ans al contrari.

En la seva primera aproximació (De George, 1981) adopta una perspectiva que podríem qualificar més aviat de negativa, en el sentit que, més que no pas proposar una posició pròpia, s'expressa a si mateix prenent distància envers els plantejaments que li semblen refusables. En el seu emmarcament de la qüestió, De George continua encobrint tres problemàtiques que, com hem vist, es van remetent les unes a les altres sense arribar a precisar la seva distinció (o fins al punt que de vegades es presenten com a formulacions alternatives d'una mateixa, sobretot en el cas de les dues primeres): empresa com a subjecte moral, responsabilitat moral de l'empresa, responsabilitat social de l'empresa. De George pretén resoldre la qüestió centrant-se en l'aspecte de si és possible o no és possible atribuir responsabilitats col·lectives a la corporació. Perquè la qüestió en la qual va insistint és, en el fons, que no disposem d'un model o d'un paradigma organitzatiu que sigui pertinent per a la resolució

persones, poden ser accions morals o immorals, i hom pot avaluar-les corresponentment" (Werhane, 1985, pàg. 57).

⁹⁸ "Els individus en el si de la corporació sovint adopten els hàbits i costums desenvolupats dintre de la corporació" (Werhane, 1985, pàg. 58).

⁹⁹ Werhane, 1985, pàg. 76.

del problema. Al contrari, cal reconèixer a les propostes que s'han fet fins ara el que tenen de positiu, però, sobretot, les seves insuficiències¹⁰⁰.

De George qualifica de perspectiva organitzacional i de perspectiva moralista el que considera com les dues actituds existents. Que, en definitiva, es corresponen amb les que, respectivament, personifiquen Ladd i French. De la primera subratlla que ha pres un caire des del punt de vista de la sociologia i de la teoria de l'organització, de manera que està excessivament orientada al control organitzatiu i a la funcionalitat organitzativa: això comporta, al capdavant, que tot el que es pugui dir moralment de l'organització està condicionat pel que se'n pugui dir legalment, ja que les consideracions morals només arriben a l'organització mitjançant allò que les lleis regulen o sancionen; per tant, l'ètica no concerneix en res -directament- la corporació. De la segona subratlla la seva confusió de nivells en atribuir personalitat moral a la corporació; però, a diferència de l'anterior, considera la possibilitat d'acceptar alguns dels seus plantejaments ja que, en definitiva, aquesta admet la possibilitat d'avaluar moralment la corporació: així i tot, de cap manera se li pot admetre la confusió entre persona i corporació, i és aquesta confusió el que la fa totalment refusable¹⁰¹. Però, sigui com vulgui,

¹⁰⁰ "Ara disposem de dues perspectives sobre la responsabilitat moral de la corporació amb les quals començaré la meua anàlisi. Cadascuna és deficient en alguns aspectes. Però cadascuna planteja temes sobre els quals convé aclarir-se" (De George, 1981, pàg. 63).

¹⁰¹ "Ara: en favor de la perspectiva moralista hi ha el fet que la gent avalua moralment les corporacions i altres organitzacions similars i entitats col·lectives. [...] Havent d'escollir entre adoptar la teoria organitzacional, amb la implicació que tot judici moral de la corporació és equivocacat, i adoptar una perspectiva alternativa que doni compte millor del fet que la gent jutja moralment les accions de les corporacions, em sembla que la darrera hauria de tenir preferència. Hauríem d'admetre que la perspectiva organitzacional és, com a mínim en part, deficient i mirar si pot ser corregida, per bé que dir que és deficient no és el mateix que dir que és completament equivocada. En canvi, si la teoria moralista pretén que les corporacions són agents morals en la mateixa línia i en el mateix sentit que ho són les persones, això és també equivocacat" (De George, 1981, pàg. 65). Més endavant (De George, 1986, 1990a) assenyalarà els seus acords d'ordre pràctic amb French, si bé mantindrà el rebuig radical als pressupòsits teòrics d'aquell.

cap de les dues actituds li sembla prou plausible per aclarir en quin sentit es pot dir que les corporacions són moralment responsables del que fan.

Per tal d'aclarir això, insisteix en la necessitat d'una adequada comprensió de la corporació que permeti donar compte, per exemple, del fet que, de cara enfora, pot ser percebuda com una unitat d'acció i, de cara endins, amb la diversitat d'individus i de grups que en formen part. Això vol dir que caldrà poder correlacionar, a l'hora de parlar de responsabilitat, allò que es pugui dir de la corporació atenent al seu vessant exterior i allò que se'n pugui dir atenent al seu vessant interior. I per això mateix assaja de formular cinc models per a entendre el problema de la responsabilitat en les corporacions¹⁰² (més enllà de les responsabilitats establertes legalment): que cada individu assumeix la totalitat de responsabilitats corporatives; que cada individu assumeix una responsabilitat parcial; que la corporació és completament responsable de la seva actuació i l'individu, d'aquella en la qual està implicat; que la corporació és completament responsable de la seva actuació i l'individu, parcialment d'aquella en la qual està implicat; que la responsabilitat és corporativa, i no individual. En definitiva, ens acaba remetent a la pregunta sobre qui és realment responsable d'allò que fan les corporacions, i troba que és difícil assolir una resposta teòrica i que més aviat cal veure en cada cas quin és el model més adequat. De George deixa la qüestió oberta en aquest punt, si bé apunta un enfocament que després tindrà més importància: no parlar en termes substantius (què són moralment les corporacions), sinó en termes més reflexius i analítics (com avaluar moralment les corporacions). Però el que queda obert no és tan sols la comprensió de la corporació, sinó l'aproximació ètica adequada per avaluar-la¹⁰³.

¹⁰² En el que pertoca a això, veurem a De George (1990a) que no hi ha hagut la més mínima modificació del seu pensament.

¹⁰³ "No hi ha només un sentit de responsabilitat moral que puguem descobrir i que, en descobrir-lo, ens permeti trobar si hi ha una responsabilitat moral col·lectiva i on s'aplica i com es fa. La moralitat és una institució social. Això no significa que sigui arbitrària, ni necessàriament que sigui convencional, en un sentit

Més endavant, De George (1986) pren una actitud explícita amb relació als plantejaments de French. Com altres crítics, rebutja l'assimilació de la corporació a una persona moral. Però aporta una consideració que, des del nostre punt de vista, enriqueix el debat i permetria capgirar el cul-de-sac en el qual sovint desemboca. Dissortadament, De George no avança per la via que ell mateix obre. De George fa notar el que, en els nostres termes, és la dimensió constructivista del discurs moral: el reconeixement d'entitat moral és ja una decisió èticament justificable, i se situa, així, més enllà de la distinció entre natural i artificial que de vegades ha acompanyat el debat sobre l'eventual consideració de la corporació com a persona moral. "La nostra societat ara reconeix tots els éssers humans com a persones morals. No totes les societats en el passat ho han fet així. En moltes societats, per exemple, les dones i els esclaus no eren considerats plenament membres de la comunitat moral i no eren reconeguts com a persones humanes. Si les corporacions són reconegudes com a persones morals o no ho són no és, tanmateix, una qüestió de reconeixement o de descobriment, sinó de decisió"¹⁰⁴.

El que hi hauria aquí en joc, per tant, seria la construcció d'una perspectiva ètica adequada a la realitat organitzativa, i no el simple debat sobre si és possible aplicar a les organitzacions un model ètic o un sistema moral que es consideraria, en el fons, com a donat i immutable. L'enfocament que adopta aquí De George, doncs, és el d'esbrinar quines raons farien plausible el reconeixement de la corporació com a subjecte moral -cosa que no considera, en principi, impossible. Creiem que la novetat de De George rau en el

estret del significat d'aquest terme. Però la responsabilitat moral, com altres termes morals, pot ser explicada. L'explicació hauria de començar amb alguna base en l'experiència moral comuna. Però el concepte haurà de ser reformulat, establert més adequadament a certs propòsits, i les seves implicacions, detallades i avaluades. Aquesta és, de fet, l'aproximació que s'hauria d'adoptar amb la noció de responsabilitat moral col·lectiva. La societat, des del meu punt de vista, no hauria d'acceptar la tesi de la perspectiva organitzacional segons la qual les corporacions i els agents de la corporació no poden ser avaluats moralment. Ho poden ser i ho han de ser, des del moment que afecten les vides dels membres de la societat i la societat com a conjunt" (De George, 1981, pàg. 68).

¹⁰⁴ De George, 1986, pàg. 60.

fet de proposar aquest enfocament del problema, i no en la resposta, que assumeix força dels arguments que ja coneixem. De George creu que no s'ha de reconèixer l'estatus de persona moral a la corporació, en primer lloc, perquè en el cas de les persones la llei reconeix una realitat preexistent, i allò que es protegeix en elles no és assimilable al que fa referència a les corporacions, que són creacions de la llei; en segon lloc, perquè les corporacions no es poden considerar fins en si mateixes, a diferència de les persones; en tercer lloc, perquè no sembla que a les corporacions se'ls pugui atribuir determinats drets humans fonamentals; en quart lloc, perquè les corporacions no tenen vida emocional i afectiva i, per tant, no poden tenir sentiments morals en relació amb la seva acció; i, en cinquè lloc, perquè, com que les corporacions són creades per a unes finalitats o propòsits delimitats, no poden ser tractades en aquest punt també com els humans. En definitiva, el problema de French rau en el fet que la seva argumentació només té en compte algunes semblances entre els humans i les corporacions, i no les diferències.

Però això no clou la discussió, perquè el que De George proposa és que cal considerar les corporacions com a actors morals. "Les corporacions -de la mateixa manera que altres entitats col·lectives- estan subjectes a les regles morals sense ser persones morals. N'hi ha prou de reconèixer-les com a creacions humanes, que són usades per éssers humans per a certes finalitats i de les quals es pot dir que actuen, perquè les corporacions tinguin l'estatus d'actor moral. Un actor moral està subjecte a la llei moral i hom pot avaluar correctament un actor d'aquesta mena des d'un punt de vista moral. Però el fet de ser un actor moral ha de ser distingit del fet de ser una persona moral, i aquest no té els drets morals que té una persona moral"¹⁰⁵. Per tant, els humans són actors morals en la mesura que són persones morals, però no tots els actors morals són persones morals. Aquesta consideració d'actor moral no és exclusiva de les corporacions, sinó que la comparteixen amb altres grups humans o col·lectivitats (ja que tots plegats no són, en definitiva, altra

¹⁰⁵ De George, 1986, pàg. 63.

cosa que éssers humans amb unes certes relacions entre si¹⁰⁶): no depèn, com a fet diferencial, que disposin d'una estructura interna de presa de decisions o que no en disposin, com considerava French. "Quan anomenem aquesta mena de grups actors morals volem dir dues coses. En primer lloc, que aquest tipus de grup pot ser vist correctament com a actuant d'alguna manera. És a causa del fet que duu a terme actuacions que pot ser avaluat moralment. En segon lloc, que, com que el grup actua mitjançant éssers humans, en darrer terme la responsabilitat per les accions es podrà detectar en éssers humans, sigui individualment o sigui col·lectivament"¹⁰⁷.

De George, per tant, porta la qüestió al fet de l'acció corporativa: la qüestió és si és correcte o no és correcte un ús del llenguatge segons el qual atribuïm actuacions a una corporació (i això li sembla difícilment discutible); aleshores, dirà De George, són els qui diuen que no es pot avaluar moralment una corporació els qui hauran de justificar per què. "La conclusió que en podem treure és que la gent pot jutjar moralment les actuacions dels col·lectius, de la mateixa manera que pot jutjar les accions dels individus. I, com en el cas dels individus, també en el cas dels grups les condicions excusadores poden mitigar la condemna moral que hom desitja assignar o les sancions que hom desitja imposar. L'ús del llenguatge moral amb relació a associacions, famílies, clubs, corporacions, nacions és, en molts aspectes, similar a l'ús del llenguatge moral amb relació als individus. [...] Peter French té raó quan afirma que podem avaluar moralment les accions de les corporacions. Però no necessitem la seva anàlisi metafísica [per avaluar externament les corporacions]. L'anàlisi de les corporacions des d'aquest punt de vista no és diferent de l'anàlisi de la moralitat de les accions de qualsevol individu o de qualsevol altre grup. La corporació no té cap privilegi des d'aquesta perspectiva"¹⁰⁸.

¹⁰⁶ En aquest punt, De George no accepta la distinció entre organitzacions i moviments o grups.

¹⁰⁷ De George, 1981, pàg. 64.

¹⁰⁸ De George, 1986, pàg. 65.

Però convé preguntar-se si necessitem també l'anàlisi de French per a la comprensió moral de la corporació, internament considerada. Perquè l'accent de French en el que anomena estructura interna de decisions corporatives fa adonar-se d'un aspecte ben important, però sembla que, segons De George, insuficient, ja que no es pot reduir tota la problemàtica de l'ètica corporativa als processos estructurals de presa de decisions. Perquè, internament, una corporació no és una unitat com el que el terme de French sembla suggerir; ni podem oblidar les responsabilitats individuals, corresponents a l'exercici de la funció professional de cadascú. "El grau de responsabilitat que és assignat i assumit dins d'una corporació depèn d'un gran nombre de factors. Un factor important és l'estructura de presa de decisions. Però la manera com s'assigna interiorment la responsabilitat només es pot decidir amb una anàlisi detallada de l'estructura de cada empresa. Hi ha moltes menes de corporació¹⁰⁹. Per això, de la mateixa manera que no hem de fer un salt de la persona a la corporació quan volem proposar un model d'anàlisi ètica de la corporació, tampoc no hem de reduir tota l'anàlisi ètica a la dimensió corporativa, i obviar així a la individual, com sovint French sembla promoure implícitament.

En molts aspectes, De George no ha modificat les seves opinions sobre la qüestió quan presenta de manera sistemàtica la seva visió de la BE (De George, 1990a). Ha continuat centrant-se en allò que les corporacions fan, més que no pas en allò que són. I, consegüentment, articula la seva presentació al voltant d'allò que és comú a totes les responsabilitats (moral, legal, social...): la responsabilitat causal¹¹⁰. En termes corporatius, per tant, això comporta que, si centrem la qüestió de la responsabilitat en l'agent que actua, no

¹⁰⁹ De George, 1986, pàg. 67.

¹¹⁰ Això inclou, també, la consideració de les condicions que l'excusen: la impossibilitat d'actuar, la manca del coneixement necessari mínim i la disminució de la llibertat. "La responsabilitat moral està íntimament connectada a altres conceptes a més de deure i obligació, possibilitat, coneixement, llibertat i elecció. S'hi inclouen els compromisos, el fet de retre comptes, l'agència, l'elogi, la culpa, la intenció, l'orgull, la vergonya, el remordiment, la consciència i el caràcter" (De George, 1990a, pàg. 92).

podem oblidar, en termes personals, tot el que fa referència a la funció que hom exerceix professionalment dins d'una organització¹¹¹. Reprèn el rebuig dels plantejaments que hem personificat en French i Ladd (afegint-hi el de Friedman, que analitzarem en l'apartat següent, que s'adreça directament a la qüestió de la responsabilitat social); reitera que cal servir la diferència entre persona i corporació i que, amb plena consciència d'això, podem usar el llenguatge moral per avaluar les accions de les corporacions. Però ja planteja obertament la qüestió en termes directament corporatius i, per tant, això, en el fons, implica la necessitat d'enfocar la qüestió bastint una reflexió ètica que tracti específicament la corporació en el que té de característic, sense projectar-hi exigències que siguin alienes a la realitat corporativa. "Atès que l'estatus moral de les corporacions és diferent de l'estatus moral dels éssers humans, les obligacions morals de les corporacions són diferents de les obligacions dels éssers humans. La diferència s'articula en el fet que les corporacions són limitades, i organitzades només per a certs propòsits. El fet que la corporació existeix i ha estat establerta només per a certs propòsits no és cap garantia perquè hagi d'existir, o perquè aquests propòsits siguin moralment justificables. Però, en la mesura que els fins per als quals les corporacions s'organitzen no són immorals i en la mesura que els mitjans per obra dels quals aquests fins es persegueixen no són immorals, les corporacions no estan més enllà de les grans regles morals que obliguen les persones naturals. Com tots els altres actors morals, les corporacions no han de fer mal als altres. Aquest mandat negatiu és la restricció més gran de les corporacions. Però les obligacions positives de les corporacions depenen de les seves finalitats, de les seves situacions particulars, del seu estatus legal i de l'entorn socio-polític en el qual estan organitzades i actuen. [...] Ja que les corporacions no són persones morals, és

¹¹¹ "Estretament lligada a la responsabilitat de l'agent moral, i sovint superposant-s'hi, hi ha la responsabilitat del rol. La responsabilitat del rol és usualment un corol·lari d'assumir una certa posició, funció o paper en una societat o en una organització, o mitjançant el fet d'esdevenir membre d'una certa professió, classe o grup que assumeix obligacions especials" (De George, 1990a, pàg. 96).

dubtós que puguem esperar que actuïn per motius morals. El que podem esperar és que no facin allò que és moralment prohibit. Podem lloar-les per fer allò que està d'acord amb la llei moral i condemnar-les per allò que n'és una violació. Les corporacions no tenen la interioritat característica dels individus humans; per tant, les seves accions, i no els seus motius, són l'objecte adequat de l'avaluació moral. Les corporacions no són tampoc màquines o animals. Són organitzacions conduïdes per éssers humans i, com a tals, tenen un estatus moral que les fa tractables per l'avaluació moral, fins i tot si no són persones morals per se"¹¹².

Creiem que aquest enfocament específicament organitzatiu és el que permet a De George sintonitzar amb una problemàtica (que tractarem a bastament més endavant) que planteja amb més claredat la comprensió dels aspectes estrictament individuals que fan referència a allò que fins ara hom ha considerat aliè a les organitzacions (emocions, sentiments, etc.) relacionats amb les dimensions de la dinàmica organitzativa que contribueixen a configurar-los. En aquest sentit, la cultura organitzativa permet tractar unes dimensions de la vida corporativa que l'atenció exclusiva o prioritària a allò que les organitzacions fan ens força a deixar en la penombra¹¹³: "podem, tanmateix, parlar d'una cultura corporativa, i aquesta tant pot fomentar l'acció moral de part dels seus membres com pot inhibir-la. La cultura corporativa és anàloga a la cultura d'una societat, d'un poble o d'una nació. Inclou l'ambient de la corporació, els seus valors, creences i pràctiques; les relacions interpersonals de la gent dins de la corporació, i els seus sentiments envers l'empresa; la història de la corporació, i el grau en què els seus membres actuals s'identifiquen amb la història i la tradició de la corporació en el passat i en el present"¹¹⁴.

¹¹² De George, 1990a, pàg. 100-101.

¹¹³ De la qüestió de la cultura corporativa i de la possibilitat d'una analogia en l'ús del terme "caràcter" referit a la corporació, en parlarem en el capítol corresponent. Ara tan sols volem fer notar la connexió que planteja De George, justament, quan parla de l'estatus moral de la corporació.

¹¹⁴ De George, 1990a, pàg. 103.

Aquest progressiu desplaçament cap a mirar de construir una perspectiva ètica sobre les empreses i organitzacions que les consideri directament com a tals (i no en comparació amb altres objectes possibles de la reflexió ètica, com la persona o el sistema sòcio-econòmic) que trobem en De George com a resultat del debat no li permet, tanmateix, aclarir més el problema específic de la responsabilitat col·lectiva¹¹⁵, sobre el qual continua sostenint els cinc models que sostenia des de bon començament (De George, 1981) i no ha avançat en la constatació que "la noció de responsabilitat moral col·lectiva és vaga perquè pot ser interpretada de moltes maneres diferents"¹¹⁶. Segons la nostra opinió, De George podria haver proposat en el tractament d'aquesta qüestió un desenvolupament del concepte de "desplaçament ètic" que ha introduït per afrontar els problemes pràctics de la BE o la seva institucionalització corporativa.

El concepte de desplaçament ètic implica la distinció analítica en tres nivells que ja coneixem, i s'esdevé quan "allò que apareix com un dilema ètic o també simplement com un problema ètic en un nivell pot trobar una solució només en un altre nivell. [...] El desplaçament ètic opera a tots els nivells i entre tots els nivells"¹¹⁷. Això, que en l'enfocament de De George s'aplica només a problemes de desenvolupament corporatiu, també creiem que podria aplicar-se al desenvolupament teòric, de manera que sempre aparegués amb claredat no tan sols el nivell en el qual estem operant, sinó també la perspectiva amb la qual ho fem i les connexions que això comporta amb altres nivells. Comptat i debatut, creiem que el debat al voltant de la possibilitat de considerar la corporació com a subjecte moral, ultra les aportacions innegables que ha fet i el paper decisiu que ha tingut com a catalitzador de molts dels desenvolupaments de la BE, ha semblat en molts moments un problema de desplaçament ètic.

¹¹⁵ Vegeu De George, 1990a, pàg. 104-106.

¹¹⁶ De George, 1990a, pàg. 105.

¹¹⁷ De George, 1990b, pàg. 27, 29.

Només una considerable discussió?

De bon començament ens hem fet ressò de l'opinió segons la qual "la tesi que les corporacions són persones morals ha portat una considerable discussió, però no resultats definitius"¹¹⁸. Creiem que, més que no pas a resultats definitius, ha portat a la progressiva presa de consciència que hi havia implícit un desplaçament, que era el que feia el debat inacabable. I, per tant, des de la nostra anàlisi, ha desembocat en el reconeixement de la necessitat de fer una anàlisi ètica de les organitzacions que assumeixi una perspectiva estrictament organitzativa i que no depengui de la vàlida o invàlida d'analogies amb les persones, per exemple. Però, tanmateix, creiem que, si bé de la discussió no n'han sortit conclusions compartides sobre el tema que n'ha estat l'objecte, sí que n'han sortit un conjunt d'elements que s'han convertit en constitutius de la BE.

Des del nostre punt de vista, un símptoma que la persona (moral o no) no ha estat reconeguda com a paradigma adequat per a la comprensió de l'organització el trobem en el fet que Morgan, en el seu influent llibre sobre les imatges de l'organització (Morgan, 1986) (on pretén una aproximació a les diverses maneres de veure l'organització i al que dóna de si cadascuna), no inclou la persona com una de les imatges rellevants¹¹⁹. En canvi, Morgan, com tants d'altres, emfasitza els perills de voler limitar la comprensió de les organitzacions a una de les imatges que ens n'hem fet, els perills de voler esgotar en una de les imatges allò que es pot dir de rellevant de les organitzacions. Perill que coincideix plenament amb les reserves que

¹¹⁸ Pfeiffer, 1990, pàg. 473.

¹¹⁹ Sí que fa referència a la imatge de l'organisme i del cervell (que, si més no, hi tenen algun punt de contacte), però ho fa per desenvolupar una perspectiva molt més complexa del que permet fer-ho el paradigma de la persona. En canvi, sí que es refereix a la imatge maquinàl inherent al model burocràtic (que, com hem vist, és sostinguda pels adversaris de French en aquest debat). Però ho fa per concloure que, contemporàniament, és radicalment inadequada, i ens impedeix comprendre les noves exigències organitzatives. (Farem referència a l'enfocament de Morgan més endavant, quan parlem de la construcció d'un paradigma adequat a l'ètica de les organitzacions.)

se subratllen des d'una altra aproximació, la rellevància de la qual ja hem analitzat a la primera part: "cal tenir molta cura quan es formula qualsevol afirmació sobre la 'lògica' de les institucions. La lògica no resideix en les institucions i les seves funcionalitats externes, sinó en la manera com aquestes són tractades quan s'hi reflexiona. Dit altrament, la consciència reflexiva superposa la lògica a l'ordre institucional"¹²⁰.

Una anàlisi del debat sobre la comprensió de la corporació com a persona moral palesa la necessitat d'aquesta cura, atès que, paradoxalment, el debat ha exclòs tota consideració sobre els pressupòsits metafísics i històrics de l'analogia proposada¹²¹ i, com hom ha fet veure insistentment, s'ha limitat, en la comparança, a una de les dimensions de la persona¹²²: tot el que fa referència -en sentit ampli- a les preses de decisions i a la intencionalitat en les accions¹²³ i, consegüentment, a l'atribució de responsabilitat. Res, doncs, que tingui a veure amb subsistències, i, en canvi, la qüestió sol remetre al problema de la decisió lliure en contrast, per bé que no sempre prou desenvolupat, amb la ficció representativa pròpia de la tradició jurídica. Per tant, paradoxalment, el debat no tracta pròpiament de subjectes i de la seva constitució o reconeixement, sinó de preses de decisions i de responsabilitats, en la mesura que es puguin atribuir a un subjecte i no -pròpiament- en la mesura que

¹²⁰ Berger, 1967, pàg. 87.

¹²¹ Tanmateix, hom es remet a aquests pressupòsits de passada en més d'una ocasió quan discuteix l'aplicació de la idea de persona.

¹²² Wilbur (1982), per exemple, ha indicat que el fet de dir que una corporació és com una persona no és una comparació anatòmica (tan estimada en l'edat mitjana i en el començament de l'era moderna, que tenia el monarca com a cap del cos polític o també els militars amb la cavalleria com a ulls i orelles de l'exèrcit), sinó que més aviat és una analogia completament funcional, una manera de representació autoconscient, reflexiva i intencionada.

¹²³ Aspecte, per cert, que tampoc no hauria d'escapar a les reserves assenyalades per Berger.

puguin ser constitutives d'un subjecte¹²⁴.

Pel que fa a això, Thompson (1986) ha fet veure que, en el fons, es posa en qüestió la necessitat d'una adequada teoria de l'organització, ja que, segons ell, en cas contrari, el que estem utilitzant són models de responsabilitat provinents de la tradició militar o jurídica, que es revelen com a insuficients per donar compte dels problemes que plantegen les actuacions que duen a terme contemporàniament les organitzacions¹²⁵: des d'aquest punt de vista, l'empresa s'identifica com una estructura jeràrquica que només pot funcionar sobre la base de la submissió i el control, i els problemes morals només apareixen sota la forma de veure l'organització com un condicionament limitador¹²⁶ de l'acció dels individus en el si de l'organització. Però, al capdavall, si -per anar més enllà d'aquestes perspectives estretes- on hem d'arribar és a concloure que una cosa és poder ser avaluat moralment i una altra ser una persona moral, ens trobarem que la tesi de French no és necessària per al que vol defensar (Klein, 1988).

¹²⁴ "El fonament per l'analogia entre corporacions i persones rau en la concepció de l'activitat que és comuna a ambdues" (Wilbur, 1982, pàg. 149). Des de la perspectiva del nostre model reflexiu (que hem proposat com una hermenèutica de la responsabilitat i que inclou l'articulació en acte de les conseqüències, els principis i els valors, i els processos de constitució del subjecte), ens trobaríem amb la paradoxa que, tot i parlant en termes de subjecte, es produeix un desplaçament de les qüestions, que passen a ser tractades bàsicament en clau de responsabilitat. En aquest punt resulta especialment revelador Wilbur (si bé el que pretén fer veure no és pròpiament el que nosaltres posem de manifest) quan fa notar que l'analogia amb el subjecte moral no és només el problema conseqüencialista de la responsabilitat, sinó que, en sintonia amb Kant, remet a la capacitat d'autoregulació. Creiem que aquest camí podria ser explorat, donat cas que hom continués considerant-lo prioritari en el marc de la BE; però, en tot cas, si hom vol emparar-se en aquest punt en la tradició deontològica, li podria ser més útil establir un contacte amb l'ètica dialògica que pretendre que, només amb el suport de Kant, pot fer el salt de la persona a la corporació.

¹²⁵ Aquí podríem reprendre l'anàlisi de Marzal (1981, 1983) al qual hem fet referència en la primera part, en què mostrava com, en la tradició liberal estricta, l'empresa s'identificava amb l'empresari.

¹²⁶ O, simplement, queden exclosos, com hem vist en l'enfocament de Ladd.

Comptat i debatut, doncs, la discussió sobre la personalitat moral pot acabar emmascarant la discussió sobre l'empresa, la seva teorització, la seva raó de ser i els seus objectius. I l'emascara, des de l'anàlisi que n'hem fet, perquè es basa en un desplaçament de la persona a la corporació, sense atendre a l'especificitat de cada nivell ni, per tant, poder tractar convenientment els seus punts d'intersecció. El que hi ha latent en el debat sobre la corporació com a persona moral, tal com s'ha desenvolupat, no és pròpiament el problema que s'enuncia, sinó la necessitat de concebre de manera adequada l'organització, la necessitat d'entendre de manera adequada què significa avui que l'acció humana és també una acció mediada organitzativament i la necessitat de construir un paradigma per comprendre èticament l'organització.

Això ho apunta clarament Sacconi (si bé la seva lectura parteix d'uns supòsits teòrics molt diferents dels que hem proposat nosaltres) quan ressalta que allò que puguem afirmar èticament de l'organització depèn en molt bona part de com la descrivim¹²⁷. Però no és tan sols això el que es posa en qüestió. No és tan sols un problema de comprendre de manera adequada l'activitat de la corporació, si això es fa de manera descontextualitzada. Es tracta d'adonar-se, també, que aquesta pregunta és una exigència nova de la reflexió ètica contemporània, si és veritat que, "si volem conèixer allò que és nou en el món modern, això és la corporació"¹²⁸. Que cal un marc que ens permeti reflexionar (èticament) sobre la corporació no és tan sols, doncs, un denominador comú de les diverses posicions en el debat,

¹²⁷ "Per demostrar que una organització pot ser un agent moral cal una descripció de l'organització apropiada per sostenir aquest rol moral. En aquest sentit els enunciats normatius sobre l'organització depenen dels enunciats descriptius: si no fos possible parlar de l'organització en analogia amb un subjecte responsable, no tindria sentit adscriure-li responsabilitat o personalitat moral" (Sacconi, 1991a, pàg. 126).

¹²⁸ Wilbur, 1982, pàg. 146. Tal vegada sigui exagerat donar a entendre que és "la" novetat. Però creiem que aquí ressona una intuïció que podríem reformular d'aquesta manera: si no som capaços de comprendre la lògica de les organitzacions i de la seva gestió, no serem capaços de comprendre plenament el nostre món i, de retop, l'acció humana en el món. Sembla que això és, si més no, un problema que s'hauria de plantejar l'ètica contemporània.

sinó un reconeixement dels problemes que hi ha implicats en el tractament del fet organitzatiu, atès que "el problema de fons de l'empresa, en una societat moderna, és un problema de racionalitat"¹²⁹. Això ho hem pogut constatar parcialment en aquest debat, en veure com el model burocràtic (i la idea de racionalitat que comporta) exclou la possibilitat d'una comprensió ètica de l'organització i, per contrast amb aquest model, com es planteja la pregunta per la disposició a discutir i a justificar no tan sols allò que les organitzacions fan, sinó també els fins que es proposen i la seva raó de ser¹³⁰.

Però, justament pel fet que l'ètica és també racionalitat, creiem que allà on ens ha de portar el desenvolupament de la BE, si anem fins al fons del problema que se'ns planteja, no és simplement a escollir passivament el model o paradigma organitzatiu més adequat per a aquest desenvolupament (com si no li quedés més remei que ser receptora passiva d'allò que elabora independentment la teoria de l'organització, i afegir-s'hi o no), sinó que, ben al contrari, ha de contribuir activament a la construcció d'un paradigma de l'organització. El que té de més problemàtic, doncs, la pretensió d'identificar la corporació amb una persona moral és que acaba bloquejant la possibilitat de la creativitat ètica, en la mesura que en el fons proposa que els problemes de la BE només es poden resoldre remetent a allò que ja ha elaborat alguna tradició ètica o a alguna convenció moral.

Òbviament, això no significa que menystinguem la importància d'aquest debat en el que ha tingut de catalitzador de la reflexió i en el que ha tingut de desvetllament i assumpció de determinades temàtiques. Sobretot perquè ha posat fefaentment en relleu que cal reconèixer d'una manera o altra a la corporació que té entitat pròpia, i, per

¹²⁹ Marzal, 1983, pàg. 23.

¹³⁰ Recordem que De George ha insistit que només podem parlar pròpiament de BE quan ens disposem a una reflexió crítica sobre l'organització, i no ens limitem a respondre a una demanda de moralitat convencional o a adaptar-la a les demandes que una societat determinada li fa en un moment donat.

tant, que no és adequat fer-ne una aproximació ideològica (Wilbur, 1982), sinó que més aviat es tracta d'aclarir quines són les finalitats de les organitzacions i d'aclarir si aquestes es redueixen a les configurades pel seu estatus legal i a les que siguin funcionals per a l'obtenció de beneficis (Klein, 1988). En aquest sentit, no ens ha d'estranyar que hom s'hagi anat plantejant progressivament durant el debat si la moralitat corporativa es pot tractar només en clau conseqüencialista (Thompson, 1986), atenent només als resultats d'allò que les corporacions fan. Aquest "només" s'ha anat enriquint cada cop més, de manera que s'ha assumit un canvi de perspectiva, orientat a no tractar ja la qüestió en termes d'establir allò que les corporacions són (com a condició de possibilitat per a comprendre-les moralment), sinó en termes de si és possible avaluar el que fan les corporacions i els seus dinamismes interns (ja que actuen i que la seva acció només és intel·ligible atenent que és una forma d'acció humana i duta a terme per humans). Per això s'ha arribat a proposar aquesta avaluació com a referida també a les finalitats corporatives i -positivament, i no tan sols negativament- com a referida als béns i fins que estan en joc específicament en cada organització. Però el desenvolupament d'aquesta proposta ja no el podem tractar en el marc d'aquest debat, ja que ha estat tractada en un altre context, que veurem més endavant.

Amb el debat sobre la persona com a subjecte moral, doncs, hem acabat guanyant el reconeixement de la possibilitat -en un grau o altre- de la reflexió ètica sobre l'organització, i a distingir-la (sense separar-la totalment) d'allò que les persones fan en el seu si. Tanmateix, creiem que això probablement s'hauria pogut aclarir més des de la distinció entre ètica i moral, atès que ens hauria permès distingir entre el fet que només els individus tenen vida i personalitat moral i el fet que és possible reflexionar èticament sobre les institucions humanes, precisament perquè són creacions humanes i és per mitjà seu que actuem els humans. A més, pel que fa a això, creiem que abordar el problema des de la pregunta de la corporació com a persona moral és també prendre una orientació que

acaba col·lapsant el debat¹³¹, ja que, d'una banda, un model monològic de persona¹³² sembla força insuficient per a poder comprendre èticament tant les accions col·lectives com les mediades organitzativament; i, d'altra banda, sembla poc sensible a les exigències d'una ètica que, com hem ressaltat a la primera part, ha d'assumir l'exigència de pensar l'acció humana en el que hem anomenat una societat d'organitzacions i en el que hem anomenat una era científico-tècnica. És per tot plegat que no hauria de sorprendre'ns que els qui debaten al voltant d'aquest paradigma ni tan sols abordin algunes qüestions que, en canvi, ens sembla que haurien d'aparèixer si es plantejessin radicalment l'assumpció del paradigma "persona moral" com és ara, per exemple, el que a la primera part hem anomenat la possibilitat d'un moment intern postconvencional o la influència de l'atmosfera moral¹³³.

De tota manera, el debat sobre la corporació com a persona moral també ha permès que la BE assumís algunes de les seves temàtiques nuclears, si bé sovint en el context de marcs de referència diferents, com veurem més endavant. Entre aquestes podem destacar la necessitat de no oblidar mai que cal tenir com a referència allò que les organitzacions fan¹³⁴ (per bé que en aquest punt, però, queda també com una qüestió encara per resoldre l'articulació de la responsabilitat corporativa amb la responsabilitat individual dels membres de la corporació com a tals¹³⁵). També hem de destacar

¹³¹ I no tan sols perquè, com hem apuntat anteriorment, no és un paradigma adequat per a la comprensió de les organitzacions.

¹³² Sobre això, ens remetem al que hem plantejat a la primera part.

¹³³ Evidentment, no pretenem que hom empri aquesta terminologia, sinó que es plantegi aquesta problemàtica.

¹³⁴ Tanmateix, ja és més discutible que aquesta hagi de ser l'única referència: vegeu (directament sobre aquesta qüestió amb relació a aquest debat) Ewin, 1991; Klein, 1988; Pfeiffer, 1990; Rafalko, 1989; Thompson, 1986.

¹³⁵ Creiem que queda per resoldre, justament, perquè sembla molt difícil de fer-ho des del paradigma de la persona individual. Un bon exemple d'aquesta dificultat (ultra els plantejaments dels quals ja ens hem fet ressò quan hem parlat de les diverses posicions en aquest

l'èmfasi en l'atenció als processos de presa de decisions, èmfasi que inclou la importància que cal atorgar a la manera com es formulen les polítiques i els objectius de l'organització, com també a les estructures corporatives que, d'una manera o altra, s'hi corresponen. Des d'aquest enfocament convé tenir present que els processos de presa de decisions són susceptibles d'una qualificació moral, atès que "és possible per a un col·lectiu tenir un objectiu i fer alguna cosa per tal d'assolir-lo. És possible per a un col·lectiu fer alguna cosa per una raó"¹³⁶, i també els objectius i les raons són susceptibles de ser compresos èticament. Finalment, cal destacar que, en les seves darreres fases, el debat sobre la corporació com a subjecte moral s'ha obert incipientment a la consideració del caràcter o de la cultura corporatiu¹³⁷ (en la línia de tenir en compte altres elements de la vida organitzativa, que fan referència, per exemple, als hàbits i a les creences compartits). Això, dit sigui de passada, permetria una atenció més gran als contextos en els quals es produeixen de fet les preses de decisions.

Però tal vegada el que ha tingut més ressonància, en l'àmbit de la

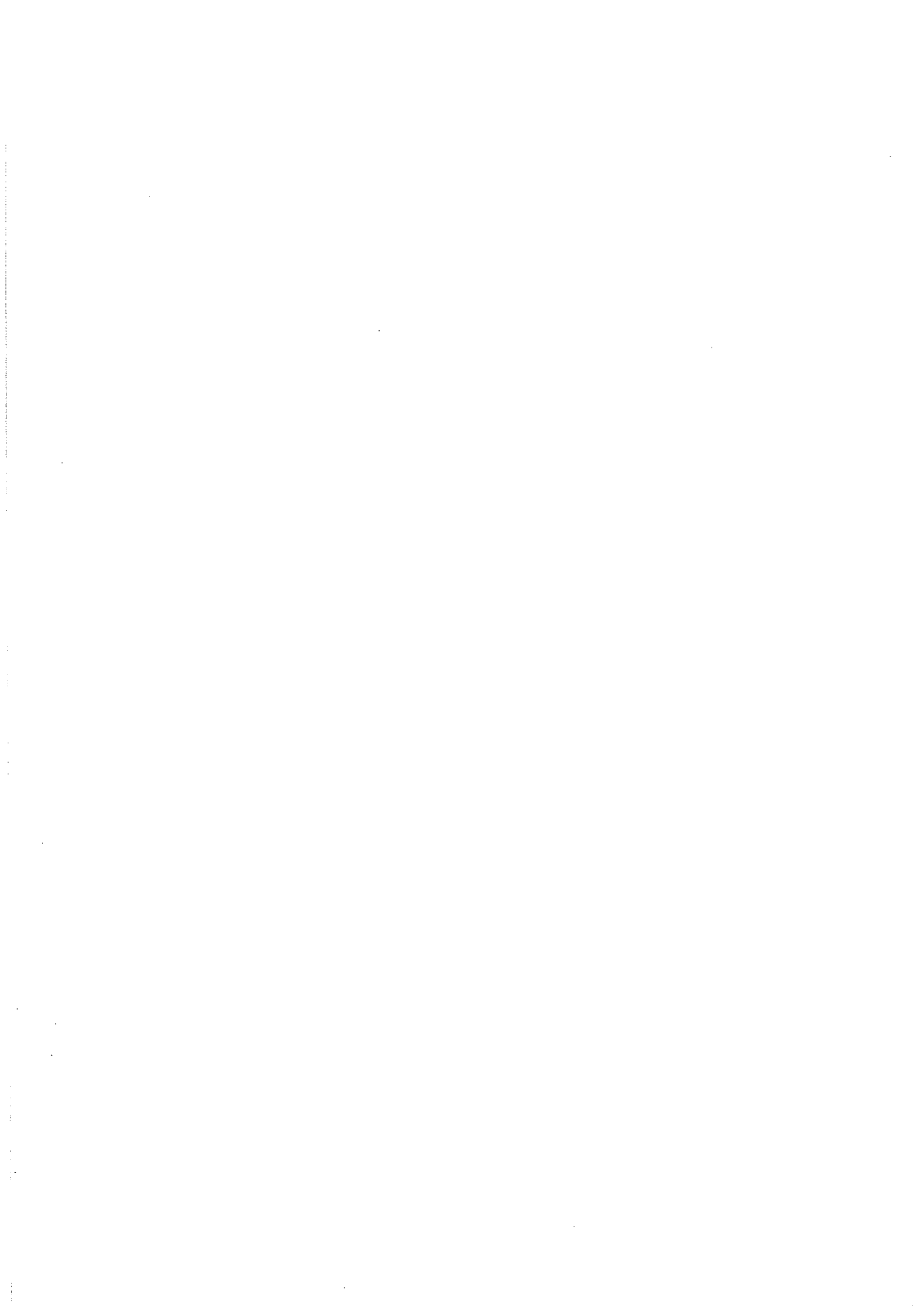
debat) el podem trobar en l'intent de Garrett (1989) d'aclarir si la responsabilitat moral corporativa és distribuïble entre els membres de la corporació o no. Des d'una altra perspectiva, Badaracco (1992) ha mirat d'ordenar els diversos nivells de responsabilitat que convergeixen en el directiu (com a persona, com a agent econòmic, com a líder de la companyia, més enllà dels límits de la companyia), però, més enllà de la mera constatació -sigui encertada o no-, no apareix cap perspectiva de què fer quan aquestes responsabilitats entren en tensió, i renuncia a qualsevol integració. Creiem, en canvi, que enfocaments com els que hem desenvolupat a la primera part (tot seguint les anàlisis, per exemple, de Berger o d'Ulrich) permetrien fer una proposta ètica que donés compte del fet que no és possible, d'una banda, carregar determinades exigències ètiques en la consciència -i en l'actuació- individuals i, d'altra banda, que tant l'acció individual com la corporativa no depenen tant del fet de si l'organització és un subjecte (moral) o no, com del fet que els individus actuen corporativament a partir de la manera com pensen la corporació com a subjecte o agent (pensament que és també el resultat d'una construcció social de la realitat).

¹³⁶ Copp, 1979, pàg. 178.

¹³⁷ Consideració que no ha desenvolupat i que més aviat és deutora de la importància específica que ha adquirit els darrers anys el tema de les cultures corporatives, a les quals ens referirem en un altre capítol.

BE, és la distinció entre parlar en termes de responsabilitat moral de l'empresa i parlar en termes de responsabilitat social de l'empresa (distinció que no sempre s'ha percebut com a tal, fins al punt que, com hem vist, en algun moment de la discussió els dos adjectius es feien servir com a equivalents). Convé, doncs, mostrar-ne les diferències. Diferències que es corresponen amb l'adopció d'unes perspectives que, si bé de vegades poden semblar complementàries, comporten una comprensió del fet organitzatiu des de marcs de referència en absolut coincidents: mentre que parlar la responsabilitat moral de l'empresa sol remetre al paradigma de la persona moral, parlar de la responsabilitat social de l'empresa sol remetre al paradigma del sistema (social i econòmic) i a la funció que des d'aquest s'atribueix a l'empresa. Des del punt de vista de la reflexió ètica, això no implica només que cal pensar l'empresa en quant institució social (Klein, 1988; Rafalko, 1989), sinó també la presumpció que qualsevol valoració moral que es faci de l'empresa només pot pouar els seus criteris dels valors socials dominants i d'allò que la societat, en un moment donat, espera de l'empresa (o de les finalitats i funcions que li atribueix)¹³⁸. I per això té importància, en el context de la BE, que ens plantegem quines han estat les aportacions del debat al voltant de la responsabilitat social de l'empresa.

¹³⁸ "Quan la BE va començar com a disciplina acadèmica al començament dels setanta als USA, hi havia dos components que la distingien de l'ètica en els negocis o de les qüestions sobre la responsabilitat social de les empreses. En primer lloc, era una disciplina crítica. No agafava simplement una moral convencional i la predicava als directius o als treballadors. El seu objectiu no era antinegocis, però no respectava cap vaca sagrada i es mantenia ferma en el seu objectiu d'analitzar des d'un punt de vista ètic els pressupòsits i les pràctiques dels negocis. En segon lloc, els qui s'hi dedicaven admetien que ells no tenien totes les respostes als problemes morals i, per tant, insistien en la necessitat de recerca en algunes de les prou complicades qüestions ètiques implicades en els negocis amb relació a les quals no hi havia una resposta clara o acceptada, inclosa l'anàlisi ètica de les noves pràctiques en els negocis tal com es desenvolupaven" (De George, 1990a, pàg. 25).



5.2 La responsabilitat social de l'empresa

La responsabilitat social de l'empresa ha estat, sens dubte, el tema més important dins de l'àmbit de la BE (i fins i tot dins de les anàlisis de l'empresa)¹, si més no fins a la seva plena constitució autònoma com a tal disciplina². Ara bé, hom també ha anat especificant progressivament la necessitat de servir les diferències entre BE i Responsabilitat Social de l'Empresa, i de no confondre-les, com de vegades s'havia esdevingut³. Una mostra d'aquesta importància de la responsabilitat social de l'empresa la podem veure en el fet que gairebé cap manual que tracti sistemàticament de la BE no defuig dedicar-li unes pàgines⁴. I també en el fet que, segons Fleming (1987), l'autor més citat en la BE ho és per la seva intervenció en aquest debat, i el seu article més emblemàtic és el tercer més citat (Friedman, 1970); com també en el fet que els dos llibres més citats tractin gairebé exclusivament d'aquesta qüestió (Donaldson, 1982; Stone, 1975).

¹ Un exemple il·lustratiu: quan Bell va analitzar la corporació (en el context del seu treball sobre l'adveniment de la societat postindustrial) va afirmar que "la qüestió de la responsabilitat social és, segons la meua opinió, l'eix del debat que esdevindrà crucial en els propers anys" (Bell, 1973, pàg. 337). En canvi, ara, "d'acord amb una anàlisi dels llibres més populars de management publicats el 1990, les paraules clau en la primera part d'aquesta dècada són cultura corporativa, holisme, ètica i gestió ecològicament conscient" (Dierkes & Zimmerman, 1994, pàg. 533).

² És a dir, quan hom ha passat a parlar estrictament de BE. Vegeu, en aquesta línia, De George, 1987; Epstein, 1987b, 1987c; Gruson, 1989; Kerhuel, 1990; Mahoney, 1990; McHugh, 1988; Padioleau, 1989.

³ Com ja hem vist, la confusió es va esdevenir sovint també en paral·lel amb les que es produïen en el debat sobre la corporació com a persona moral. És a mesura que s'han anat aclarint les problemàtiques que hi ha en joc en cada qüestió que hom ha anat insistint en la no-confusió entre responsabilitat social de l'empresa i BE. Més endavant ho desenvoluparem.

⁴ Vegeu, per exemple, Boatright, 1993; Carroll, 1989; De George, 1990a; Frederick et al., 1988; Luthans et al., 1987; McCoy, 1985; Sacconi, 1991a; Shaw & Barry, 1989; Steiner & Steiner, 1988.

Malgrat l'elevat nombre d'intervencions que ha generat aquest debat, la qüestió que hi ha al darrera creiem que és relativament senzilla: dit des de la perspectiva analítica que hem adoptat, del que es tracta és de justificar si les finalitats de l'empresa⁵ queden esgotades en les que són funcionals al sistema econòmic en el qual s'inscriu, que esdevé, així, l'únic marc de referència per a la seva comprensió. Dit des de la perspectiva interna del debat: es tracta d'establir si les responsabilitats econòmiques i les legals esgoten tot el que es pot dir (i totes les responsabilitats) de l'empresa i, per tant, si aquesta no té altre criteri d'actuació que la maximització de beneficis i el compliment de la llei.

Tanmateix, a propòsit de la discussió sobre la responsabilitat social de l'empresa es posen de manifest altres problemes subjacents. En primer lloc, com és obvi, el de com cal entendre la responsabilitat esmentada, perquè, tant els que l'afirmen com els que la neguen, no discuteixen sobre una única concepció. Però, a més, convindrà fer notar que parlar de la responsabilitat social de l'empresa té sempre, si més no, dues cares, inseparables, però que no s'han de confondre: d'una banda, el debat sobre el que ha de fer i el que no ha de fer l'empresa; d'altra banda, quina és la manera més adequada de concebre l'empresa⁶ (fins al punt que, en connexió amb aquesta perspectiva, es va emfasitzar la importància de parar esment en el valor dels diversos stakeholders, cosa que serà l'objecte d'anàlisi del proper capítol). I el denominador comú d'aquestes dues cares és el problema de la legitimació de l'empresa, tant cap endins com cap enfora.

En qualsevol cas, parlar de la responsabilitat social de

⁵ Simptomàticament, aquest és un debat que només es refereix a l'empresa amb ànim de lucre que actua en el mercat, i no a les organitzacions globalment considerades.

⁶ Recordem que en l'apartat anterior ja hem palesat que aquests debats depenen molt directament de com hom descriu l'empresa.

l'empresa és parlar per damunt de tot d'allò que fa i, només d'acord amb això, d'allò que és. Així, no ens haurà d'estranyar que, en contrast amb el debat sobre la corporació com a persona moral, hom s'hagi referit al que ara ens ocupa en els termes de "responsabilitat corporativa: moralitat sense consciència" (Skidd, 1988). L'aproximació que hi farem començarà per una breu nota històrica abans d'analitzar la posició de Friedman, que ha estat un dels eixos del debat. Després farem un balanç dels diversos arguments que s'han fet servir per justificar o per refusar la responsabilitat social de l'empresa i, finalment, analitzarem si és possible concloure alguna clarificació conceptual del terme⁷.

L'empresa, en qüestió?

"El concepte de responsabilitat social de l'empresa s'originà en els anys cinquanta, lligat al ràpid increment de mida i de poder de les corporacions americanes. I el concepte continuà figurant prominentment en el debat públic durant els anys seixanta i setanta mentre la nació afrontava problemes socials urgents, com és ara la pobresa, l'atur, les relacions entre races, la degradació urbana i la pol·lució. La responsabilitat social de l'empresa esdevingué un clam compartit per diversos grups que exigien canvis en els negocis americans"⁸. Tanmateix, no creiem totalment forassenyat endarrerir la data d'aparició del terme, com fan Frederick et al., perquè, en definitiva, més que a una definició, a allò que hom remet és al problema de fins a quin punt les empreses estan (o han d'estar) preocupades només per la maximització de beneficis, tingui això les conseqüències que

⁷ Boatright (1993) i Carroll (1989) fan servir els mateixos punts de referència en les seves respectives presentacions, si bé l'articulació és relativament diferent de la que nosaltres proposem. Creiem que és millor fer-ho així, atès que no podem partir d'entrada d'un concepte establert de responsabilitat social de l'empresa, sinó que més aviat hem de reconèixer que els diversos autors l'han anat perfilant en paral·lel a la seva presa de posició en el debat.

⁸ Boatright, 1993, pàg. 386.

tingui⁹. Un cop arribats a aquest punt, però, si no anem amb cura, ja podem anar enrere fins als mateixos orígens del capitalisme, i considerar que, pròpiament, la primera fase de la responsabilitat social de l'empresa es troba en la Riquesa de les nacions d'Smith i en l'impacte del calvinisme, en la mesura que ambdós contribuïssin a aquesta identificació de l'empresa amb la maximització de beneficis¹⁰. Si fem això, aleshores considerarem com a precursors de la responsabilitat social de l'empresa tots aquells enfocaments que empenyen tothom (i específicament els empresaris i directius) a tenir alguna mena de preocupació activa pels més desfavorits de la societat.

Per això, en canvi, sí que creiem que podem trobar en part una rel dels plantejaments de la responsabilitat social de l'empresa

⁹ "La idea de responsabilitat social de l'empresa als USA va començar en la primera part del segle XX. Les corporacions en aquesta època havien estat molt criticades per ser massa grans, massa poderoses i antisocials, i eren acusades de comprometre's en pràctiques anticompetitives" (Frederick et al., 1988, pàg. 28). Com podem veure, curiosament, malgrat la diferent atribució d'èpoques, els arguments són els mateixos: la mida, el poder i les actuacions antisocials de les empreses; només en el darrer cas s'afegeix el fet d'anar contra els principis ideals del mercat. També convé notar que, en el primer cas, es parla de concepte i, en el segon, d'idea, distinció que, si bé ignorem si és deliberada, creiem que expressa bé les diferències que hi havia en les diverses èpoques pel que fa a l'aclariment de la problemàtica: en la segona meitat del nostre segle respon a una voluntat deliberada de concepció de quines han de ser les pràctiques empresarials.

¹⁰ Remetem a les nostres anàlisis de la primera part pel que fa a la comprensió d'Smith i dels enfocaments de matriu weberiana en aquest context. Són Hay et al. (1976) els que han insistit en aquesta tendència d'acabar remuntant la responsabilitat social de l'empresa als mateixos orígens del capitalisme: "el concepte de la responsabilitat social dels gestors ha esdevingut en els darrers anys un popular tema de discussió i debat tant en els cercles acadèmics com en els empresarials. Per bé que el terme com a tal té un origen relativament recent, el concepte subjacent ha existit des que hi ha hagut empreses" (Hay et al., 1976, pàg. 4). Deixant de banda el desplaçament de l'empresa als gestors que aquí es produeix, creiem que queda prou clar que una cosa és la reconstrucció retrospectiva de la concepció de l'empresa adoptant com a clau un concepte determinat, i una altra ben diferent constatar l'existència explícita d'un terme i de la temàtica que hi ha implicada.

en els passos que es comencen a fer a l'inici dels anys vint vers el que podríem anomenar la filantropia corporativa¹¹. Evidentment, aquesta orientació estava molt empeltada en el que hom ha caracteritzat com el "principi de caritat" (Frederick et al., 1988), però la novetat rau en el fet que la filantropia ja no es considera un afer individual (de l'empresari o dels propietaris de l'empresa), sinó un afer de l'empresa com a tal. Aquest principi de caritat es va complementar amb el "principi d'administració", segons el qual s'obre pas la creença que les empreses -i, sobretot, els directius-, a més de generar beneficis per als seus propietaris, són també administradores de recursos socials i, per tant, haurien de tenir en compte les conseqüències de les seves decisions envers tots els afectats. "Aquests dos principis, el de caritat i el d'administració, esdevingueren el fonament de la responsabilitat social de l'empresa. El principi de caritat instava les empreses perquè donessin voluntàriament ajut als grups socials desafortunats o necessitats. El principi d'administració les instava perquè es fessin càrrec de l'interès públic, cosa que significava que haurien d'actuar en interès de tots els membres de la societat que estiguessin afectats per les operacions corporatives"¹².

Però és a partir dels anys cinquanta que es produeix la "primera onada" (Frederick, 1986) d'allò que fa referència, temàticament, a la responsabilitat social de l'empresa¹³. Aquesta primera onada

¹¹ Vegeu Frederick et al., 1988; Hay et al., 1976. Ens remetem al tercer capítol per a la connexió d'aquestes qüestions amb els orígens de la BE.

¹² Frederick et al., 1988, pàg. 30. A això, hi afegixen la seva pròpia interpretació de la responsabilitat social de l'empresa: "Una empresa guiada per aquests dos principis seria considerada socialment responsable, i estaria actuant en el seu propi interès a llarg termini". Creiem que la distinció entre el que faria realment i com seria considerat això que fes -que es palesa en aquesta afirmació- reflecteix clarament l'ambigüitat que amarrarà gairebé sempre les concepcions i les justificacions de la responsabilitat social de l'empresa.

¹³ Hay et al. (1976) recullen, per exemple, intervencions de presidents al començament de la dècada en les quals, tot parlant sobre les pròpies companyies, justifiquen el que aquestes han de

planteja el problema de la interrelació entre empresa i societat, i qüestiona que les accions empresarials no tinguin en compte la connexió i les implicacions socials de la seva activitat. No abunden, en aquest moment, les propostes operatives o de caràcter normatiu, però sí que s'explicita la consciència que cal canviar les formes d'actuació imperants de les empreses, atès que "hi ha alguna cosa que no funciona en les normes que governen la conducta en els negocis"¹⁴: l'orientació exclusiva a la maximització de beneficis, el fet de tenir només en compte els accionistes o els propietaris, el fet de tenir com a única referència el compliment (o la no-violació) de la llei, l'exteriorització dels costos i d'altres trets semblants constitutius de les pràctiques empresarials habituals (Sethi, 1975) es posen en qüestió, en paral·lel a l'inici d'un corrent social crític envers el sistema econòmic i social imperant, que sovint personificava aquesta crítica en l'empresa¹⁵. Aquest context de crítica al sistema en el qual s'inscrivien els negocis va tenir una forta preeminència en la mobilització i l'opinió públiques durant els anys seixanta. I per això mateix progressivament s'anà produint (o demanant que es produís) un canvi de sensibilitat i d'orientació per part dels responsables de les empreses, canvi que no es veia empès, simplement, per una consideració del que les empreses feien, sinó per una consideració del lloc que ocupaven en la societat, de la influència que hi tenien i, consegüentment, de l'aportació que hi havien de fer (o que se n'esperava).

Van apareixent, doncs, les coordenades bàsiques dins de les quals es mourà habitualment el debat sobre la responsabilitat social

fer parlant no tan sols en termes del negoci en el qual són immerses, sinó també en termes de les repercussions socials que tenen totes les seves actuacions.

¹⁴ Frederick, 1986, pàg. 130.

¹⁵ Vegeu les presentacions que en fan, per exemple, Cavanagh, 1984; Jacoby, 1973; Steiner & Steiner, 1988, com a expressió de la tendència a veure -en un grau o altre- en aquestes propostes el que Berger va sintetitzar com un atac contra la legitimitat dels negocis (Berger, 1981).

de l'empresa: la no-reducció a la seva funció econòmica, l'atenció a tots els grups inclosos en l'activitat empresarial i la implicació en la solució dels problemes socials (Hay et al., 1976). "El període 1965-1975 fou important per al concepte de responsabilitat social de l'empresa. Es desenvolupà un consens en els cercles econòmics i empresarials, empès en bona mesura per les turbulències socials, polítiques i econòmiques de l'època, segons el qual les empreses i els seus directius havien de ser socialment responsables. Tanmateix, sense acord sobre què volia dir precisament el terme sorgit"¹⁶. És, però, durant el començament dels anys setanta que queden definitivament perfilats els temes que es considera que es poden incloure (i, per tant, debatre) en l'àmbit de la responsabilitat social de l'empresa¹⁷ i que, paral·lelament a això, es comença a acotar mínimament el concepte i fins i tot a proposar-ne un de complementari (responsivitat¹⁸ social de l'empresa) per tal de poder expressar i distingir les diferents opcions conceptuals en el tractament de la qüestió o, simplement, les dimensions que s'hi inclouen¹⁹.

La responsivitat social de l'empresa -com veurem més sistemàticament més endavant- va comportar que hom es plantegés com a problema no tan sols allò que les empreses feien, sinó com

¹⁶ Epstein, 1987c, pàg. 5.

¹⁷ "El que s'ha esdevingut és que al començament dels anys setanta s'actualitza novament aquest concepte i, sobretot, guanya importància per la forta pressió de la mateixa praxi empresarial. Es revisen les aportacions històriques que hi ha, pot detectar-se un ampli catàleg de motius, idees i matèries que han mogut l'empresari a una dimensió social reflectida en les més diverses actuacions, motivacions que en part es tornen a plantejar amb freqüència en la discussió actual sobre la responsabilitat social de l'empresa amb diferents dimensionaments de molts dels problemes" (García, 1982, pàg. 48).

¹⁸ La distinció en anglès és entre Corporate Social Responsibility i Corporate Social Responsiveness. Pel que fa a aquest darrer terme, en català parlarem de responsivitat de l'empresa o d'empresa responsiva. Agraïm al TERMCAT el seu ajut en la recerca d'aquesta solució.

¹⁹ Vegeu una excel·lent síntesi de les diverses versions a Sethi (1975).

orientaven la seva actuació i, per tant, com podien estar atentes a les noves demandes socials, i anticipar-s'hi. Això significa que l'atenció a les qüestions socials es va plantejar com un element a incorporar en els processos de planificació estratègica i que, consegüentment, es van començar a assajar mecanismes i tècniques que permetessin avançar en aquesta línia²⁰ (Frederick, 1986). Per bé que alguns consideressin aquesta evolució només com una variant de l'actitud bàsica de tot directiu d'anar il·lustrant el seu egoisme i el de la companyia per la qual treballa²¹, habitualment hom ha considerat que es tracta d'una evolució progressiva vers una visió més completa de l'empresa²²: "cada nova fase no ha estat una mera substitució de l'anterior, sinó que s'hi ha superposat"²³.

En aquest procés va jugar un paper ben important la declaració del Comitee for Economic Development de 1971²⁴, en la qual es

²⁰ "Cap a mitjan anys setanta, l'escenari es va situar, als USA, en el pas de la responsabilitat social de l'empresa vers un nou concepte, la responsivitat social de l'empresa, més orientat a l'estratègia i a la gestió, que accentua com les corporacions haurien de respondre i anticipar-se a unes expectatives socials que augmentaven i que canviaven ràpidament, més que no pas si ho havien de fer. La responsivitat social de l'empresa remet a la recerca, dins de les empreses, de mecanismes, procediments, acords i criteris d'actuació que, considerats col·lectivament, permetin a l'organització conduir les pressions socials" (Epstein, 1987c, pàg. 7).

²¹ "L'egoisme il·lustrat pot ser àmpliament descrit com una acció d'una empresa que no pot ser clarament justificada sobre les bases de la projecció de cost i beneficis, sinó que es fa perquè hom creu que respon als millors interessos de la companyia a llarg termini" (Hay et al., 1976, pàg. 11).

²² Vegeu una síntesi del debat a Sethi, 1975.

²³ Hay et al., 1976, pàg. 13.

²⁴ Per bé que sol ser una referència important, hom pot trobar una anàlisi detallada dels seus trets bàsics a Frederick (1981), com també una confrontació amb l'evolució del comitè esmentat pel que fa a aquesta qüestió. Fundat l'any 1942, aplega els més importants directius de les empreses usamericanes, i també presidents d'universitats, i sol prendre posició sobre moltes de les grans qüestions que afecten l'economia i les empreses, si bé no es pot considerar -formalment- representatiu

considerava la responsabilitat social de l'empresa no tan sols com un concepte de gestió o com un afer que afectava cada empresa considerada individualment, sinó "que emfasitzava el rol social de l'empresa com una eina important per al progrés social en una societat pluralista"²⁵. I per això mateix es va plantejar què havien de fer les empreses amb relació a deu problemes socials específics com són ara el creixement econòmic i l'eficiència, l'educació, l'ocupació i la formació, els drets civils i la igualtat d'oportunitats, el desenvolupament urbà, la pol·lució, el conservacionisme i l'ecologia, la cultura i les arts, l'atenció mèdica o les accions del govern.

Comptat i debatut, la declaració representava un reconeixement públic que el contracte social que sostenia les accions de les empreses havia canviat perquè la societat esperava molt més de les empreses que en el passat. "Hi havia tres conceptes al voltant dels quals es construïa la teoria de la responsabilitat social de l'empresa del comitè: voluntariat social, egoisme il·lustrat i col·laboració entre govern i empreses"²⁶. Dit de manera més barroera: es tractava de no cercar només beneficis a curt termini i de cooperar amb el govern en la resolució de problemes socials²⁷. Per tal d'il·lustrar això, en la declaració

de la totalitat del món empresarial usamericà. El juny de 1971 va publicar el document "Les responsabilitats socials de les empreses".

²⁵ Epstein, 1987c, pàg. 5.

²⁶ Frederick, 1981, pàg. 23. L'egoisme il·lustrat consistia a cercar el benestar social perquè això és el que més podia assegurar la supervivència de l'empresa a curt termini; el voluntariat social es referia als deu àmbits d'actuació suara esmentats; i la cooperació amb el govern s'havia de plantejar quan el voluntariat no era suficient per assolir el progrés social" (Frederick, 1981, pàg. 21).

²⁷ "Aquest missatge era bastant fort per a una comunitat empresarial que tradicionalment s'havia vist a si mateixa primàriament com a econòmica i que tenia ben interioritzada una profunda sospita envers la intrusió del govern en el sector privat. Però, prenent nota que una gran majoria de la gent pensa que les corporacions no s'han preocupat suficientment dels problemes als quals s'enfronta la nostra societat i fent notar

es visualitza la responsabilitat social de l'empresa amb la imatge de tres cercles concèntrics (Boatright, 1993; Dierkes & Zimmerman, 1994; Frederick, 1981). El més interior representaria les responsabilitats bàsiques inherents a tota empresa en tot allò que fa referència a l'assoliment de les seves funcions econòmiques (productes, llocs de treball, creixement econòmic), cosa que inclou l'observació de les exigències legals²⁸. El cercle intermedi es refereix a la necessitat d'exercir les funcions econòmiques amb una consciència sensible als canvis dels valors i les prioritats socials: comporta més atenció a les exigències dels clients, a les relacions amb els treballadors o al respecte al medi ambient; però és una atenció que adopta sovint la perspectiva negativa d'evitar allò que es rebutja socialment. Finalment, el cercle més exterior és el que té més abast, però, certament, també és el que està formulat en termes més ambigus i el que fa referència a una implicació més gran de les empreses en la solució dels problemes socials; implicació que no depèn ja del fet que els hagin causat les empreses o no, sinó, simplement, del fet que són problemes socials importants i reconeguts com a tals i del convenciment que les grans empreses disposen de recursos i capacitats que poden ser decisius en la resolució dels problemes esmentats.

Aquesta declaració del Comitee for Economic Development posa de manifest la importància pública de la discussió i, alhora, la seva dependència de les demandes de l'entorn social. Frederick (1981) ho ha posat de manifest comparant aquesta declaració amb una altra del mateix comitè de 1979 en la qual retornava a una "ortodòxia" més gran en el tractament de les qüestions i en la

que encara era més alarmant el profund sentiment en el país que l'ordre social d'alguna manera s'anava desequilibrant, el comitè va forçar a parlar clarament d'aquestes agosarades noves temàtiques" (Frederick, 1981, pàg. 22).

²⁸ Dierkes i Zimmerman (1994) noten amb raó que és sorprenent la poca importància que es dona sovint en la BE a insistir en la necessitat -i l'exigència- de complir acuradament amb aquestes obligacions, ja que, com hem indicat repetidament, l'evidència és que aquest compliment no és quelcom massa habitual.

qual, per bé que reconeixia la legitimitat de determinades finalitats socials, afirmava que això no ha de ser la justificació per avançar vers una major regulació dels mercats ni ha de fer que les empreses s'allunyin d'allò que és la seva competència en el camp econòmic. Fins al punt que hom s'ha preguntat (Frederick, 1981) en quina mesura la declaració de 1971 -i, de retop, tot el que fa referència a la responsabilitat social de l'empresa- no és més que una resposta més o menys ideològica del món empresarial davant d'un període de gran turbulència ideològica. Certament, no s'ha d'ignorar totes les transformacions socials i culturals dels anys seixanta i setanta, i la pressió -i, sovint, la deslegitimació- que això va comportar per a les empreses. Però també cal deixar constància que el debat sobre la responsabilitat social de l'empresa, sense desaparèixer mai del tot en el que té de punt de connexió entre l'ètica econòmica i l'ètica empresarial, ha anat perdent preeminència amb relació a la BE en la mesura, justament, que aquesta s'ha anat consolidant com a tal.

Des de la perspectiva històrica de la construcció de la BE com a disciplina, el debat sobre la responsabilitat social de l'empresa representa, sobretot, la consolidació del pas de l'individu a la corporació com a objecte de reflexió ètica, si bé aquest pas es dóna fonamentalment sota la clau de pensar quin és el lloc social de l'empresa, quina és la seva aportació a la societat i què és allò que legitima la seva existència. És una reflexió sobre l'empresa amb un fort component ètic (si bé, com veurem, no només ètic), però que es fa adoptant la perspectiva del sistema econòmic i de la societat en els quals actuen les empreses. Per dir-ho gràficament, podríem afirmar que el debat sobre la corporació com a subjecte moral ha obert les portes a la possibilitat d'una reflexió ètica sobre l'empresa i que el debat sobre la responsabilitat social de l'empresa ha obert les portes a la possibilitat d'una reflexió ètica sobre l'empresa.

Ara bé, de la mateixa manera que el debat sobre la corporació com a persona moral va plantejar diverses temàtiques que després

s'han assumit en el si de la BE, també ho va fer el debat sobre la responsabilitat social de l'empresa, però encara amb més influència, ja que, atès el seu enfocament, va facilitar un seguit d'aproximacions a l'empresa que, com farem veure en el capítol següent, creiem que són indispensables per a una ètica de les organitzacions. Però, abans, creiem que és important veure amb una mica més de detall què ha donat de si, des de la nostra perspectiva, el debat sobre la responsabilitat social de l'empresa.

Friedman, la referència més controvertida

Quan hem situat històricament el debat sobre la responsabilitat social de l'empresa hem omès expressament cap referència al paper que hi han tingut les opinions de M. Friedman (1970), del qual hem dit en la introducció que és, justament, l'autor més citat sobre aquesta qüestió. I ho és, certament, perquè la seva actitud és bel·ligerant i no admet cap mena de dubte: la responsabilitat social de l'empresa no és cap altra que augmentar els seus beneficis. Els plantejaments de Friedman foren un lloc comú sobre aquesta qüestió (i encara ho són dins de la BE), de manera que creiem que es pot dir amb raó que molts autors han construït els seus propis plantejaments sobre la responsabilitat social de l'empresa a partir de la seva discussió (i acceptació o refús) dels plantejaments de Friedman²⁹.

Friedman expressa la seva opinió sobre la qüestió de manera significativa sobretot en dues ocasions (1962, 1970), si bé la segona és la que ha esdevingut referència, entre altres raons perquè el seu títol ha funcionat també com a consigna. Val la

²⁹ "La teoria de Milton Friedman sobre la responsabilitat social de l'empresa és un plantejament extremament important i influent. Gairebé tots els qui escriuen sobre la qüestió escriuen, si més no parcialment, en reacció envers Friedman" (Carson, 1993, pàg. 3). "Cap altre escrit no pot competir amb l'article de Milton Friedman de 1970 al New York Times Magazine 'La responsabilitat social de l'empresa és augmentar els seus beneficis' en l'estatus del cànon de clàssics de la BE" (Grant, 1991, pàg. 907).

pena, però, analitzar-les per separat, entre altres raons perquè la posició de Friedman no és coincident en els dos casos³⁰ i adonar-se d'això creiem que és rellevant amb vista a aclarir-nos sobre el problema.

En primer lloc convé fer notar que ja dins de la seva primera intervenció (1962) Friedman expressa dues opinions pel que fa a la responsabilitat social. Dues opinions no totalment coincidents perquè es refereix, en primer lloc, a l'individu que actua en el mercat i, en segon lloc, a l'empresa com a tal³¹. De fet, el que interessa en un primer moment a Friedman és refusar qualsevol justificació del monopoli, fonamentalment perquè, des de la seva perspectiva, comporta una pertorbació del funcionament del mercat, ja que limita les possibilitats d'intercanvi voluntari com a conseqüència que limita de fet les alternatives a disposició de cada individu.

Segons Friedman, només podria tenir algun sentit parlar de responsabilitat social en el cas del monopoli (i creu que, de fet, el que suscita la qüestió de la responsabilitat social de l'empresa és l'existència d'aquest poder que no es correspon amb la lògica del mercat), atès que "el qui participa en un mercat competitiu no té poder per alterar els termes de l'intercanvi; gairebé no se'l pot distingir com a entitat separada; per tant, és difícil mantenir que tingui cap mena de responsabilitat social, llevat de la que correspon a tot ciutadà: obeir les lleis

³⁰ Vegeu, pel que fa a aquesta qüestió (que gairebé sempre es passa per alt): Carson, 1993; Primeaux & Stieber, 1994.

³¹ Resulta curiós veure que, quan es deixa portar pel fil de la reflexió, Friedman posa de manifest (sembla que sense proposar-s'ho conscientment) que no es pot dir el mateix quan hom pensa en l'actuació dels individus que quan hom pensa en la de les empreses. I creiem que és justificada la nostra sospita que això no és conscient perquè l'argumentació en els dos casos remet en exclusiva a la mateixa justificació: quin lloc ocupen en el mercat i què hi han de fer, atesa la immutable i inqüestionable comprensió (social) del mercat que implica. A més, no deixa de ser significatiu que, començant pel mateix Friedman, hom hagi acabat per tenir com a única referència allò que es diu de l'empresa.

nacionals i viure d'acord amb les seves normes"³². Després d'analitzar fins a quin punt es dóna monopoli en alguns àmbits de la vida econòmica usamericana (i el paper directe i indirecte de suport que hi exerceix l'estat), amb les limitacions a la competència que comporta, conclou que "ha anat guanyant acceptació la idea que els dirigents empresarials, i igualment els sindicals, tenen una responsabilitat social que va més enllà del servei als seus accionistes o als seus membres. Aquesta idea es deu a un error fonamental sobre el caràcter i la naturalesa

³² Friedman, 1962, pàg. 157. Val la pena, potser, notar el que afegeix: "Al monopolista se'l pot distingir, i té poder. És fàcil dir que se li hauria d'arrabassar aquest poder, no tan sols pel seu propi interès, sinó per interès social. Tanmateix, si s'apliqués de forma general aquesta doctrina es destruiria la societat lliure". Friedman, però, no desenvolupa cap reflexió sobre el poder que constata (aquí, i més endavant), sinó que més aviat vincula qualsevol qüestionament de la competència a la destrucció de la societat lliure (que, així, semblen legitimar-se mútuament), per bé que reconeix que cal veure la competència com un ideal que és operatiu, com una línia o un punt d'Euclides; mentre que, en la realitat, considera molt difícil distingir quan comença a haver-hi monopoli, percepció que creu que fins i tot està condicionada culturalment, ja que pensa que no ho veuran igual un europeu i un usamericà.

Nogensmenys, hem de tenir present que aquest plantejament de Friedman sobre la responsabilitat social (a diferència del següent) se situa en el context més general d'un text que porta el significatiu títol de Capitalisme i llibertat i on ja el punt d'arrencada emmarca i explicita els seus plantejaments: "El president Kennedy va dir en un passatge del seu discurs inaugural citat molt freqüentment: 'No et preguntis què pot fer el teu país per tu, sinó què pots fer tu pel teu país'. La controvèrsia sorgida sobre aquesta frase es va centrar en el seu origen, i no en el seu contingut, cosa que constitueix un signe sorprenent del tremp dels nostres dies. Cap de les dues parts d'aquesta frase expressa una relació entre el ciutadà i el seu govern digna dels ideals d'un home lliure en una societat lliure. La frase paternalista 'què pot fer el teu país per tu' implica que el govern és el tutor i el ciutadà el pupil, concepte contrari a la creença de l'home lliure en la seva pròpia responsabilitat i el seu propi destí. La frase 'què pots fer tu pel teu país' implica que l'estat és l'amo i senyor, o la deïtat, i que el ciutadà és el criat o subjecte fidel. Per a l'home lliure, el país és la col·lecció d'individus que el componen, i no quelcom afegit i per sobre d'ells. Està orgullós d'una herència comuna i és fidel a unes tradicions comunes. Però considera el govern com a mitjà, instrument, ni atorgador de favors i regals, ni amo o déu al qual hagi de lloar i servir cegament. No reconeix cap meta nacional, excepte la que reuneixi el consens de les metes que persegueixin els ciutadans separatament" (Friedman, 1962, pàg. 13).

d'una economia lliure. En una economia lliure, l'empresa té una i només una responsabilitat social: utilitzar els seus recursos i realitzar activitats orientades a augmentar els seus beneficis, sempre que compleixi les regles del joc, és a dir, actuant en competència lliure i oberta, sense frau ni engany. De la mateixa manera, la responsabilitat social dels dirigents laborals és servir els interessos dels membres del seu sindicat. A la resta ens correspon la responsabilitat d'establir un marc legal"³³, que, com afirma, no té altra funció que assegurar, en els termes de la mà invisible smithiana, que la recerca de l'interès privat assoleixi el bé públic. L'empresa no és la responsable de resoldre problemes socials (i Friedman explicita, perquè creu que això afecta el seu propi interès personal, que això inclou que no han de fer donacions ni a organitzacions caritatives ni a les universitats): "l'empresa és un instrument de l'accionista, que n'és el propietari"³⁴. Qui vulgui fer donacions, doncs, ja les farà individualment; en cas contrari, no estem fent altra cosa que potenciar la separació entre propietat i control.

³³ Friedman, 1962, pàg. 173. Analitzarem les diferències d'èmfasi en Friedman més endavant, quan hàgim tractat del conjunt de les seves intervencions. Ara, però, només volem deixar constància que, malgrat el que aquí es diu, els sindicats - simptomàticament- desapareixen més endavant totalment del debat: pel que nosaltres coneixem, ningú no en parla més. I també volem deixar constància de la persistència del fil argumental friedmanita: "el fet que els nostres dirigents d'empresa acceptessin la idea que els correspon una responsabilitat social que no sigui obtenir el màxim benefici possible per als seus accionistes seria tant com socavar els fonaments de la nostra societat lliure. És una doctrina essencialment subversiva. Si els homes d'empresa tenen una responsabilitat social que no sigui la d'obtenir el màxim benefici per als accionistes, com sabran quina és? Poden uns quants particulars que s'han seleccionat a si mateixos decidir què és l'interès social? Poden decidir la càrrega que han d'acceptar ells mateixos i els seus accionistes en servei de l'interès públic? Pot tolerar-se que les funcions públiques de tributació, despesa i control les exerceixin els individus que estan al capdavant d'unes empreses concretes i que han estat escollits per a aquests llocs per grups estrictament privats? Si els homes d'empresa seran empleats de l'estat en lloc d'empleats dels seus accionistes, aleshores, en una democràcia, acabaran, tard o d'hora, per ser designats pel mètode d'elecció pública i per nomenament" (Friedman, 1962, pàg. 173-174).

³⁴ Friedman, 1962, pàg. 175.

Uns anys més endavant, Friedman (1970) aborda directament la qüestió de la responsabilitat social de l'empresa. I ho fa per reblar el clau del que és la seva tesi, enunciada en el títol: la responsabilitat social de l'empresa és augmentar els seus beneficis. El que planteja com a supòsit és que només la gent pot tenir pròpiament responsabilitats, si bé la corporació -com a persona artificial- també pot tenir responsabilitats artificials. Però, en tot cas, la corporació considerada individualment; les empreses en general no tenen cap mena de responsabilitat, ni que sigui vaga. "El primer pas per aclarir-nos pel que fa a la doctrina de la responsabilitat social de l'empresa és saber amb precisió què implica per a qui"³⁵.

I el "qui", segons Friedman, només poden ser els individus (propietaris o directius); per tant, és un error parlar de les corporacions o referir-s'hi. "En un sistema de lliure empresa i de propietat privada, un directiu és un empleat dels propietaris de l'empresa. Té responsabilitats directes envers els qui li donen feina. Aquesta responsabilitat és conduir el negoci d'acord amb els seus desigs, que generalment seran fer tants diners com sigui possible si bé d'acord amb les regles bàsiques de la societat, encarnades en la llei i en els costums ètics"³⁶. Com que les responsabilitats del directiu són les d'un agent dels propietaris de l'empresa, no les ha de confondre amb les responsabilitats que té com a persona privada -que pot assumir voluntàriament. Com a directiu, parlar de responsabilitat social de l'empresa no significaria altra cosa que usar diners que no són seus de manera que no és beneficiosa per als qui li donen feina: només els pot emprar en allò que els volen gastar. Si no ho fa així (aquí Friedman repeteix el que ja va dir anteriorment), el que està fent és posar -de fet- uns impostos, i això és funció del govern; amb l'implícit que, quan el directiu es proposa alguna cosa en termes de responsabilitat social de l'empresa, el que està fent és posar uns impostos amb relació als

³⁵ Friedman, 1970, pàg. 87.

³⁶ Friedman, 1962, pàg. 87.

quals ell assumeix simultàniament el poder legislatiu, executiu i judicial³⁷.

Això val també per als accionistes que imposen un criteri que no sigui la maximització de beneficis; només se'n salva el propietari individual, que, òbviament, pot fer el que vulgui amb els seus diners (per bé que això comporta posar impostos als seus clients, i ja s'ho trobarà en el mercat) i aquelles activitats "socials" que beneficien l'empresa a mitjà o a llarg termini³⁸. Però aleshores cal dir que es fa per aquest interès, i no vestir-ho amb una doctrina que no es correspon amb la realitat si bé és molt còmoda per escapar del descrèdit que davant l'opinió pública tenen de vegades les empreses, els negocis o el capitalisme.

Al capdavant, pensa Friedman, la doctrina de la responsabilitat social de l'empresa "comporta l'acceptació de la perspectiva socialista segons la qual són els mecanismes polítics, i no els mecanismes del mercat, la manera més adequada per assignar recursos escassos a usos alternatius. [...] La dificultat d'exercir la responsabilitat social il·lustra, és clar, la gran virtut de l'empresa privada i competitiva, força la gent a ser responsable de les seves pròpies accions i li posa difícil explotar els altres amb propòsits egoistes o no egoistes. Hom pot fer el bé, però només per compte propi"³⁹. I per això mateix acaba refermant-se, reproduint-les explícitament, en dues afirmacions del text anterior: que la doctrina de la responsabilitat social de l'empresa és una doctrina fonamentalment subversiva i que l'única responsabilitat és augmentar els beneficis, en una competició oberta, sense engany

³⁷ L'any 1972, en una entrevista (cfr. Carson, 1993, pàg. 27) Friedman insistirà clarament que, quan els directius assignen diners per a fins socials o qualsevol altre que no sigui guanyar-ne la màxima quantitat possible per als accionistes, el que fan és, simplement, robar.

³⁸ Com, per exemple, donar suport a determinades iniciatives quan és l'empresa més important en un municipi.

³⁹ Friedman, 1962, pàg. 89.

ni frau.

Abans d'entrar en l'anàlisi de les diverses reaccions que ha generat la tesi friedmanita, creiem que convé fer notar que no proposa una única afirmació de la seva tesi, i això encara és més palès si constatem que conclou el seu segon article (1970) reproduint el que ha dit en l'anterior (1962). De fet, podríem comparar també les diferències dins del mateix text, i no tan sols entre els dos textos⁴⁰, si bé nosaltres, per motius de claredat, parlarem referint-nos només a la seva primera afirmació (1962) i a la segona (1970), sense entrar en anàlisis internes. Aquesta distinció creiem que té la seva importància, perquè "certes accions corporatives permeses per la primera no són permeses per la segona, i viceversa"⁴¹. En la primera afirmació atribueix a l'individu l'obligació mínima d'obeir les lleis i normes nacionals, però les empreses l'únic que han de fer és complir les regles del joc, en lliure competència, sense frau ni engany. Mentre que en la segona diu que s'han de conformar a les lleis i els costums ètics de la societat. Com ha notat Carson (1993), el que tenen en comú les dues afirmacions és l'asseveració inqüestionable i exclusiva de la maximització de beneficis, que ulteriorment es restringeix; però aquesta restricció, pròpiament, és exterior al criteri únic de maximització i, per tant, ha de ser minimitzada tant com sigui possible, si bé no es pot eliminar totalment. Ara bé, en la primera no es fa cap referència a les lleis ni a les normes ètiques; mentre que en la segona no es fa cap referència a la lliure competència, a l'engany o al frau. Podem veure que els criteris no són coincidents si tenim en compte que, per exemple, segons la primera, el compliment de la llei podria fer-se dependre de si això es beneficiós i no comporta engany ni frau⁴²;

⁴⁰ Carson (1993) ha analitzat acuradament aquestes diferències.

⁴¹ Carson, 1993, pàg. 3.

⁴² Els quals, d'altra banda, mai no especifica com els entén.

mentre que, segons la segona, per exemple, caldria conformar-se amb els costums socials (que, per cert, no solen ser uniformes), els quals poden -evidentment- ser contraris a la competència oberta o admetre el no-compliment de la llei⁴³.

Tanmateix, creiem que és raonable pensar que per Friedman aquestes restriccions han de ser mínimes amb relació al manteniment del mercat⁴⁴, que cal entendre-les en un sentit fonamentalment negatiu (més enllà de les quals només regeix el criteri de maximització, i el benefici dels propietaris-accionistes com a únic a considerar); i que són les úniques restriccions possibles (i, per tant, que no hi hauria res a dir davant d'una empresa que contaminés si la llei i els costums ho permetessin i no fer-ho li comportés una pèrdua de competitivitat)⁴⁵. Probablement es correspondria més al que planteja Friedman aplegar els criteris restrictius de les dues afirmacions en una de sola⁴⁶. Però creiem que aquest no és pròpiament el debat, sinó més aviat que el debat s'ha de centrar en els seus pressupòsits: la maximització com a criteri exclusiu (si bé mínimament restringit); la visió de l'empresa com a funció institucional del mercat i la seva reducció als accionistes-propietaris; la impossibilitat d'una ètica de les institucions i la prohibició de parlar del que fan els empreses en altres

⁴³ Carson (1993) estudia amb un cert detall cinc casos concrets en els quals la primera fórmula porta a actuacions contràries a la segona.

⁴⁴ Les seves referències a Smith i al perill de la subversió fan impensable que acceptés unes lleis intervencionistes o uns costums favorables, per exemple, a la responsabilitat social de l'empresa.

⁴⁵ "Aquesta perspectiva reconeix l'ètica i la llei com a sistemes normatius hostils als beneficis i, per tant, com a hostils als negocis [...]. En la perspectiva interna veiem que la gent d'empresa hauria d'obeir les regles ètiques i legals només si és beneficiós fer-ho" (McCarty, 1988, pàg. 884). Per dir-ho en els termes que hem adoptat: és una perspectiva fonamentalment pre-convencional.

⁴⁶ Carson (1993) ha assajat de fer-ho, i a partir d'aquí ha volgut enriquir la formulació resultant amb el principi de no-maleficència, si bé ell no l'anomena així.

termes que no siguin econòmics; l'exclusió de qualsevol ètica econòmica que no sigui la legitimació del mercat competitiu.

En aquest sentit, creiem que la referència de Friedman ha esdevingut tan important perquè "el discurs de Friedman sobre les responsabilitats socials de l'empresa o dels directius es refereix a les responsabilitats morals de l'empresa o dels directius. El context del treball de Friedman és la seva crítica als qui escriuen sobre les responsabilitats o les responsabilitats socials de l'empresa. Ell respon a les crítiques morals o ètiques de les empreses i de la política de maximitzar beneficis. L'objectiu de Friedman, entre d'altres, és persuadir-nos que els homes de negocis que maximitzen beneficis, mentre compleixin les regles del joc, no haurien de ser criticats per raons morals o ètiques. [...] Fins i tot si jo estic (totalment) equivocacat en la interpretació de Friedman, és important preguntar-se si la seva teoria pot servir com a teoria sobre la responsabilitat moral de l'empresa. Molta gent apel·la a la maximització dels beneficis (o la maximització dels beneficis dins de certes regles) com a principi moral i l'usa com a base per defensar diverses accions i polítiques empresarials sobre fonaments morals"⁴⁷. Com a únic principi (pretesament) moral o, potser caldria afegir, com a principi que exclou qualsevol consideració moral: aquesta és una de les qüestions centrals que es discuteixen en el debat tal com el planteja Friedman.

Segons ha assenyalat Bowie (1991b), el plantejament de Friedman i dels que ella anomena friedmanites⁴⁸ depèn totalment d'una perspectiva neoclàssica aplicada a la responsabilitat social de l'empresa (en els nostres termes: d'una visió de l'empresa funcional segons el que s'estableix normativament com a lògica del mercat). En qualsevol cas, només sap parlar de l'empresa en termes de maximització de beneficis. I cal dir que, simptomàticament, el refús de la responsabilitat social de

⁴⁷ Carson, 1993, pàg. 22.

⁴⁸ Sohn (1982) els anomena fonamentalistes.

l'empresa és compartit per tots aquells que refusen també la possibilitat de la BE.

En el capítol 3 ja hem esmentat Levitt (1958) entre els que rebutgen la BE perquè la consideren una deslegitimació del que s'estima que han de ser les pràctiques i els valors dominants en el món de l'empresa. Ja hem fet notar que l'argumentació de Levitt està molt més sobrecarregada ideològicament (ja que qualifica, successivament, qualsevol orientació de l'empresa cap a qualsevol altra cosa que no sigui la maximització de beneficis -en el context d'uns mínims convencionals interpersonals- en termes de "nou feudalisme" i de "feixisme"). Però convé notar que el seu rebuig de les consideracions morals de les activitats empresarials⁴⁹ es planteja en un text destinat a fer veure "els perills de la responsabilitat social"⁵⁰. Carr (1968) insisteix, en un altre text citat també com a referència en el debat sobre la BE i la responsabilitat social de l'empresa, en l'aclariment d'una expressió emprada sovint i no sempre aclarida: les "regles del joc". Entrar en els negocis és entrar en un joc -com ho és posar-se a jugar a pòquer-, i en això no hi ha més ètica que les mateixes regles del joc⁵¹, que són diferents de les que poden indicar l'ètica o la religió⁵²: "les violacions dels ideals ètics de la societat són habituals en els negocis, però aquestes no són

⁴⁹ Recordem també que, segons Levitt, en els negocis es lluita com si s'estigués en una guerra, i que a la guerra no es lluita moralment. Creiem que en la cruesa d'aquesta argumentació (que mostra la concepció ètica subjacent no en el que es diu dels negocis, sinó en el que es diu de la guerra) es justifica palesament la nostra sospita que, des d'aquest fil argumental, l'únic valor que s'afirma pròpiament és el de la maximització.

⁵⁰ Levitt, 1958, pàg. 41.

⁵¹ "Podem aprendre força sobre la naturalesa dels negocis comparant-los amb el pòquer. [...] Ningú no espera que es jugui a pòquer segons els principis ètics predicats a les esglésies" (Carr, 1968, pàg. 440)

⁵² Creiem que, en dir això, no podem reduir l'argumentació de Carr a la primera de Friedman, perquè l'argument de les regles del joc s'adreça a legitimar l'absolutització de la maximització i la prohibició de qualsevol reflexió ètica sobre aquesta.

necessàriament violacions dels principis dels negocis"⁵³. Com que anteriorment el mateix Carr ja ha fet notar que els homes d'empresa no fan les lleis, no cal fer escarafalls de determinades accions si les lleis no les condemnen; és a dir, que la llei i la moral convencional són referència en la mesura que no s'oposin -a la pràctica, i no tan sols en els principis- al principi de maximització, dit en els nostres termes, en la mesura que s'adaptin a l'absolutització de l'heteronomia dels resultats⁵⁴.

Conseqüentment, no ens ha d'estranyar que hom hagi parlat de la maximització dels beneficis com del "manament ètic dels negocis" (Primeaux & Stieber, 1994), si bé aquest plantejament, aparentment, vol anar més enllà del de Friedman, ja que es refereix a la maximització en termes de criteri d'actuació, i no en termes de compte de resultats. Però, en definitiva, hom continua "definint la BE en termes de la teoria econòmica neoclàssica i la seva defensa de la maximització de beneficis"⁵⁵, des del supòsit que això comporta automàticament que hom assigna recursos eficientment i que la gent obté les coses que vol "i això és bo". Aquests autors pretenen que Friedman⁵⁶ es mou en una perspectiva massa tècnica, però, per la seva banda, defineixen la maximització de beneficis com "l'acte de produir la quantitat i la mena correctes de béns i serveis que el consumidor vol al mínim cost possible (dins dels costums legals i ètics de la

⁵³ Carr, 1968, pàg. 441.

⁵⁴ Per això Gaski ha afirmat, en la seva anàlisi de com afecta aquest debat al màrqueting, que "la responsabilitat social del màrqueting és oblidar-se de la responsabilitat social" (Gaski, 1985, pàg. 45), atès que els qui es dediquen al màrqueting no poden decidir res sobre què és l'interès públic, ni tenen competència per fer-ho: només poden atendre a les demandes dels consumidors, i no decidir per ells el que ells no han decidit com a ciutadans.

⁵⁵ Primeaux & Stieber, 1994, pàg. 290.

⁵⁶ Com tants d'altres, no especifiquen a quina de les dues afirmacions de Friedman es refereixen.

comunitat)"⁵⁷. En el benentès que aquests costums es posen entre parèntesi perquè hom dóna per suposat que s'incorporen a l'orientació de la producció dels béns i serveis ja que, per definició, el que mana són les decisions dels productors i dels consumidors, que ja inclouen en la seva consciència (és a dir, que cal tenir en compte el que els autors anomenen l'ethos de la comunitat, un cop hom ha reconegut que això afecta les possibilitats de maximització: manen les preferències, i els valors morals es tenen en compte un cop s'ha constatat que són presents en aquestes preferències⁵⁸).

Baumol (1991) ha abordat recentment la qüestió, retornant-la - simptomàticament- al marc de la teoria econòmica: no és el fet de canviar les actuacions de les persones o de les empreses allò que s'ha de discutir (perquè no seria més que voluntarisme, inútil socialment i perjudicial per als qui ho fessin), sinó de canviar les regles del joc⁵⁹. Des d'aquesta perspectiva, el nostre objecte de reflexió, per tant, haurien de ser les regles del joc, i no el que fan les empreses: "molts observadors, que

⁵⁷ Primeaux & Stieber, 1994, pàg. 290.

⁵⁸ Més mesuradament, però, ja P. Drucker havia indicat que hi havia una alternativa per afirmar la responsabilitat social de l'empresa, si els empresaris i els directius es feien càrrec correctament del problema que hi havia al darrere: "les empreses es podran treure de sobre les seves responsabilitats socials només si les converteixen en el propi interès, és a dir, en oportunitats de negoci. [...] La correcta responsabilitat social de l'empresa és domar la fera, és a dir, convertir un problema social en una oportunitat econòmica i en un benefici econòmic, en capacitat productiva, en competència humana, en treballs ben pagats i en riquesa" (Drucker, 1984, pàg. 59, 62).

⁵⁹ Baumol s'empara directament en Smith per afirmar que el mercat ajuda a assolir bons resultats socials no buscats directament pels qui contribueixen a assolir-los, si bé reconeixen que "ineludiblement, el mecanisme del mercat té també el que molts considerarien com els seus costats obscurs, que no desapareixen ni tan sols quan el mercat assumeix les formes que constitueixen el seu ideal teòric (competència perfecta o perfecta impugnabilitat)". I per això considera que "les nostres pre-concepcions es basen fortament en el mercat i els seus instruments, si bé després d'una substancial intervenció per corregir els seus defectes més perjudicials" (Baumol, 1991, pàg. 14, 15).

no són economistes professionals, confien que el col·lectiu empresarial mostrarà una evidència més àmplia de la seva conducta virtuosa que la simple eficiència en l'assignació de recursos. [...] En concret, demostrarem que la competència perfecta exclou qualsevol mena de benvolença en els negocis, incloent aquí activitats de preservació del medi ambient que vagin més enllà de les imposades per la llei, o les donacions voluntàries per a institucions de beneficència. En aquest aspecte, les formes perfectes de mercat imposen vicis més que no pas virtuts"⁶⁰.

No hi ha dubte que els observadors que no són economistes professionals poden caure en aquests i en altres errors (d'aquí ve la necessitat que hem emfasitzat d'interdisciplinarietat per a les ètiques aplicades), però de la mateixa manera que els economistes professionals poden no atendre suficientment a la necessitat de no confondre -èticament parlant- les afirmacions descriptives amb les normatives. L'argumentació de Baumol contra tota pretensió del que anomena conducta virtuosa en els negocis es basa en la constatació que qualsevol empresa que tingués aquesta conducta en un context on ningú més no ho fes tindria greus desavantatges competitius, i podria veure's abocada a la

⁶⁰ Baumol, 1991, pàg. 18, 19. Sense entrar ara en discussions específicament ètiques, Baumol sembla inscriure's en la línia dels qui consideren l'eficiència i l'assignació de recursos una mena de dada bruta, immutable i evident per si mateixa; com si la seva definició, la seva comprensió i el seu contingut escapessin a la construcció social de la realitat. Ho fem notar aquí perquè considera tres àmbits d'actuació empresarial que van més enllà de la mera eficiència en l'assignació dels recursos: la qualitat dels productes, la recerca voluntària d'objectius de caràcter social o les discriminacions a la feina per raons de raça, sexe o creences. En el primer cas, sembla curiós que, en plena efervescència de les exigències de "qualitat total", la simple qualitat es consideri prescindible en les actuacions empresarials. En els dos darrers, posa al mateix nivell criteris d'actuació que, des de la distinció que hem assumit entre ètiques de màxims i de mínims, no són de cap manera assimilables. (En tot cas, afegirà més endavant, el que hem de fer constar és que són els mateixos mecanismes de mercat els que potser poden fer poc rendibles determinades pràctiques discriminatòries per raons de raça, sexe o creença, i per això cal no fer-les.)

desaparició⁶¹. Per dir-ho en termes de la teoria de jocs: l'honestedat, per exemple, s'ha d'assumir si en una situació donada pot formar part de l'estratègia dominant. Però, en definitiva, sense oblidar que el mercat interpreta sempre qualsevol despesa de l'empresa que no s'orienti a la maximització com a malbaratament, i, fins i tot quan determinades donacions es poden interpretar com a beneficioses en darrer terme per a l'empresa en clau d'egoisme il·lustrat (i, per tant, que els mercats concrets no tractaran com a malbaratament), no hem d'oblidar que en l'ideal de mercat perfecte "el mecanisme de mercat exclou qualsevol donació de l'empresa que no estigui compromesa amb l'obtenció de beneficis"⁶².

Tornant, doncs, a Smith, Baumol creu que no es tracta de negar que la recerca de l'interès pot ser perjudicial per a la nació, per bé que això no comporta rebutjar el mecanisme del mercat, sinó utilitzar el mecanisme dels preus per a corregir les deficiències: el que cal fer no és apel·lar a la conducta de les empreses, sinó canviar les regles del joc⁶³, de manera que sigui més rendible el predomini de les conductes que volem fomentar, ja que "la principal virtut del procés competitiu és que deixa poc marge a la bona voluntat dels directius com a individus"⁶⁴. En definitiva, des del nostre punt de vista, enfocaments com

⁶¹ "Les accions filantròpiques deixen exposades i desprotegides les empreses responsables, davant l'avantatge competitiu de què gaudeixen les companyies amb directius menys compromesos (menys ètics), i, segurament, aquesta no és una situació desitjable" (Baumol, 1991, pàg. 39).

⁶² Baumol, 1991, pàg. 31.

⁶³ Curiosament, més endavant el mateix Baumol reconeix, mitjançant una simple anàlisi de les informacions de la premsa sobre el que fan les empreses, que, contra el que caldria suposar, les empreses s'oposen fortament als canvis de les regles del joc que consideren que les perjudiquen, encara que s'orientin a reforçar conductes més desitjables o més sol·licitades socialment. És a dir, que quan s'absolutitza la legitimitat del principi de maximització, l'acceptació o el rebuig de les regles del joc és molt difícil que no siguin percebuts, al capdavall, en clau de cost i benefici.

⁶⁴ Baumol, 1991, pàg. 69.

aquest no fan altra cosa que allò que hem anomenat un desplaçament ètic, que, en aquest cas, d'una banda, prohibeix qualsevol consideració ètica del que fan les empreses en el mercat (justament, perquè es duu a terme en el mercat) i, d'altra banda, obvia al problema que també cal justificar èticament -i més en el nivell al qual s'ha desplaçat el problema- el procediment de canvi de les regles del joc i la definició de les conductes i els objectius que es volen promoure mitjançant el mecanisme dels preus.

Creiem que la discussió amb Friedman i els friedmanites s'ha plantejat a tres nivells: sobre alguns elements bàsics de la seva anàlisi, sobre la comprensió de la responsabilitat social de l'empresa i sobre l'absolutització de la maximització dels beneficis. No detallarem les crítiques que s'han fet a alguns elements del seu enfocament (en la mesura que aquests siguin importants), ja que no toquen les qüestions de fons⁶⁵. Les dues qüestions de fons, segons la nostra opinió, són: el que fa referència a la comprensió de la mateixa responsabilitat social de l'empresa i al concepte d'empresa que comporta i el que fa referència al lloc del benefici en l'ètica empresarial. De la primera, en parlarem en l'apartat següent, però caldrà abans que

⁶⁵ Moltes de les crítiques a l'enfocament friedmanita posen en relleu la seva tendència a identificar la responsabilitat social de l'empresa amb la resolució per part de l'empresa de problemes socials (Bowie, 1991) i, per tant, a excloure així la consideració sobre el que són els productes i els resultats de les actuacions empresarials (Epstein, 1987b). També s'ha criticat la manca d'explicació de les relacions entre ètica i llei, entre ètica i responsabilitat social de l'empresa. Així com que la comprensió de qui són els subjectes de responsabilitat acaba fent els directius una mena d'agents altruistes de l'egoisme (Grant, 1991) perquè resulta que el pressupòsit general de recerca de l'autointerès es concreta en aquests termes en els accionistes, mentre que els directius, tanmateix, s'han de moure només per la recerca d'allò que els accionistes i propietaris volen i els interessa, cosa que, per cert, no sempre es correspon amb el que és la realitat de la vida empresarial. (Vegeu, per exemple, Milgrom & Roberts (1992), on es posa en dubte la creença que les organitzacions són entitats que maximitzen uns fins ben definits, prenent com a referència una anàlisi de pràctiques empresarials concretes. En aquesta línia es mou també l'influent llibre d'Stone (1975).)

deixem emmarcada la segona en el nostre enfocament analític.

Hom ha assenyalat que l'economicisme de Friedman (Melendo, 1990) no és tan sols l'expressió d'una filosofia social inadequada⁶⁶ (que pot ser deguda no tan sols a una qüestió de ciència econòmica, sinó també a determinats pressupòsits assumits des de determinats contextos culturals⁶⁷); també s'ha posat en relleu que "l'atracció del text de Friedman s'ha assolit al preu de desfigurar els mateixos negocis. Aquest és el primer dels seus errors empírics. La seva caracterització dels negocis com una activitat autònoma és simplement falsa, empíricament. Les empreses no operen en un real isolament, totalment desconnectades de les altres àrees de la vida"⁶⁸.

⁶⁶ Debatre això ens portaria ara a fer una forta marrada en el nostre camí. Ens caldria parlar, per exemple, de la seva visió autoconsistent del mercat i de la pertinència de veure les empreses al marge de la realitat social (Grant, 1991); de la seva visió de la llei i l'ètica com a exteriors al mercat (McCarty, 1988); de si hi ha evidència que l'orientació a la maximització comporta sempre les millors decisions, en termes econòmics i socials (James, 1982); de quina és la funció social i l'ús del benefici (Argandoña, 1990); de la separació que fa Friedman entre la persona com a directiu o accionista i la persona com a ciutadà; de fins a quin punt emfasitzar la maximització de beneficis de l'accionista no comporta una forta tendència a exterioritzar els costos (tendència sovint negligida quan hom parla d'eficàcia) (Perrow, 1992); i, evidentment, de la seva visió de les relacions entre llibertat econòmica i llibertat política (Friedman, 1962).

⁶⁷ "El nostre model europeu integrarà aquestes opcions. La funció específica de les empreses és crear progrés econòmic i tècnic. Però crec que el nostre model europeu anirà més enllà perquè considerem que aquesta no és l'única mena de progrés humà. No implica necessàriament progrés social, progrés polític, progrés cultural, progrés científic, progrés espiritual. Cada cop més haurem de donar una resposta adequada a les qüestions: progrés econòmic i tècnic, com?, per a qui? per a què? Aquestes respostes han de venir d'un procés polític, d'un procés d'acció concertada, d'un procés distintivament europeu. En alguns articles, el meu col·lega el professor Friedman, de Chicago, diu que aquestes qüestions són irrellevants per a una empresa. El concepte de responsabilitat social de l'empresa és un concepte subversiu en una societat lliure. Però, quan sento aquesta resposta, em sembla que Europa és diferent" (de Woot, 1992, pàg. 5).

⁶⁸ Grant, 1991, pàg. 907.

Aquesta obsessió pels beneficis (Grant, 1991) reflecteix la creença que el mercat és l'única referència a tenir en compte, referència que s'expressa simplificadorament en l'èmfasi gairebé exclusiu en les quantificacions i en la identificació de la racionalitat amb el càlcul instrumental⁶⁹. Una cosa és el reconeixement que, en el mercat, les empreses no existeixen sense beneficis (Danley, 1980) i, per tant, que ningú no ha demostrat que el benefici no hagi de ser una prioritat empresarial (Donaldson, 1982), i una altra de ben diferent és reduir tota la comprensió de l'empresa a una funció maximitzadora de beneficis (Stone, 1975): "més que eliminar l'objectiu dels beneficis, sembla un plantejament més raonable introduir altres objectius, per exemple, objectius morals, en l'estructura de presa de decisions corporativa"⁷⁰. Aquesta perspectiva més complexa en la percepció dels objectius i les finalitats corporatives obliga a repensar el lloc dels beneficis en la comprensió del fet organitzatiu: "què s'ha de fer amb els beneficis? Haurien de ser l'objectiu conscient de l'empresa o el resultat d'assolir altres objectius corporatius?"⁷¹. I, lligat amb això, cal tenir en

⁶⁹ Aquestes són les "idees ortodoxes que no tenen cap altre component moral que la fe en la virtut del seu propi punt de vista: fe en els mites, fe en els mercats i fe en els mètodes de la ciència. Els perills d'aquesta perspectiva estreta axiològicament són que és intolerant envers altres perspectives i que s'autoperpetua" (Scott & Mitchell, 1986, pàg. 6).

⁷⁰ Donaldson, 1982, pàg. 168. Recordem que, quan hem parlat de la integració en la BE, ja hem previngut contra el reduccionisme de pensar que tot es redueix a economia i ètica. Potser sí que es pot veure així des d'un cert economicisme, però en termes de gestió cal articular una diversitat d'objectius i de criteris, ultra els econòmics i -eventualment- els ètics.

⁷¹ Bowie, 1991b, pàg. 60. Entre nosaltres, hom ha assenyalat (des de la perspectiva de l'empresa, i no des de la perspectiva del mercat) que "el benefici té un doble paper. D'una banda, com a incentiu de l'actuació empresarial i, d'altra banda, com a resultat de la capacitat de l'empresa per satisfer millor que els seus competidors les necessitats dels seus clients i, alhora, gestionar adequadament els seus recursos. Serà aquesta capacitat de fer-ho millor, de proporcionar valor, la font de la legitimitat del benefici empresarial" (Mendoza, 1991, pàg. 8). Vegeu, també, una presentació del conjunt d'aspectes que hi ha en qüestió al voltant del benefici a Argandoña (1990a).

compte només els accionistes (el vincle dels quals amb l'empresa es pot fer i desfer amb una telefonada (Stone, 1975)) o cal tenir una perspectiva de l'empresa que inclogui tots els que hi estan implicats⁷²?

Per tant, en els plantejaments que Friedman expressa paradigmàticament, s'hi barregen i s'hi assimilen dues qüestions diferenciades: quina és la comprensió més adequada de l'empresa i com s'articulen en l'empresa les relacions entre ètica i economia, que cal plantejar en la seva especificitat. Creiem que, en molt bona part, és això darrer el que es debat en l'enfocament de Friedman, i no pròpiament la responsabilitat social de l'empresa com a tal. Si hom planteja els plantejaments de Friedman des del model analític que nosaltres hem assumit, es pot verificar que la seva aproximació aborda la qüestió només des de la perspectiva del sistema econòmic en el qual s'emmarca l'actuació de les empreses i des de la perspectiva dels individus com a únics subjectes de responsabilitat, i obvia així a la perspectiva organitzativa, que acaba no sent altra cosa que la conseqüència del que s'ha dit des de la perspectiva dels altres dos nivells. Per tant, des de la perspectiva de Friedman, tot el que es pot dir èticament de l'empresa (que, val a dir-ho, no és gaire) s'ha de dir només parlant del sistema i de l'individu, i des de la seva perspectiva⁷³: no és possible un discurs directe sobre l'empresa en termes axiològics⁷⁴.

⁷² "Donar prioritat als beneficis pot ser perjudicial perquè, encara que resulti paradoxal, només atorgant igual atenció a les necessitats de tots els membres del sistema podrà el directiu optimitzar de fet els beneficis i el valor de mercat de l'empresa" (Sherwin, 1983, pàg. 65). Aquest enfocament l'analitzarem en el capítol següent, quan parlem dels stakeholders.

⁷³ Amb això, de fet, es prohibeix qualsevol reflexió ètica sobre el que l'empresa fa i sobre el que s'hi esdevé.

⁷⁴ En aquest aspecte, des del nostre punt de vista, les coincidències amb l'enfocament que proposa French són només parcials. Perquè, si bé coincideixen a abordar el fet organitzatiu des de paradigmes que no l'inclouen directament (la persona moral, en el cas de French; el sistema econòmic, en el cas de Friedman), French admet un discurs sobre l'organització,

Creiem, però, que és possible una assumpció de l'esquema analític de Friedman, si bé en una direcció totalment oposada a la seva proposta. Com ja hem anat posant en relleu en el transcurs de la nostra exposició, nosaltres creiem que la distinció metòdica entre sistema, organització i individu no ens ha de portar a la pretensió que es poden bastir tres discursos ètics autosuficients i aïllats entre si, ans al contrari: hi ha sempre un àmbit d'intersecció entre aquests discursos. L'ètica de les organitzacions s'ha d'inscriure necessàriament en una ètica del sistema o àmbit social en el qual actuen (i, per tant, no és possible una ètica de l'empresa que no s'inscrigui i s'emmarqui en una ètica econòmica; com no és possible una ètica de la gestió pública que no s'inscrigui i s'emmarqui en una ètica política). En el cas de l'ètica de l'empresa, l'anàlisi i justificació del benefici és una qüestió que expressa paradigmàticament aquesta intersecció⁷⁵: la comprensió i la justificació del benefici és una qüestió en què hi va de manera preeminent la necessitat d'interrelació entre l'ètica econòmica i l'ètica de les organitzacions⁷⁶.

Ara bé, això comporta que, de la mateixa manera que si només es té en compte la perspectiva del benefici només podem fer una BE que es limiti a ser l'aplicació d'una ètica econòmica a l'empresa i que redueixi l'empresa a ser una funció econòmica, tampoc no

ni que sigui per analogia amb la persona moral, mentre que Friedman només admet un discurs sobre l'organització funcional a la seva visió del sistema econòmic i, per extensió, de la societat.

⁷⁵ Que nosaltres sapiguem, en el si de la BE, fins i tot en el cas que hom assumeixi la distinció analítica en tres nivells, mai no se n'ha tret com a conseqüència la presa de consciència d'aquesta intersecció problemàtica. En canvi, hom pot veure, entre nosaltres, Pugès (1970) com un exemple d'un tractament pràctic de la qüestió molt més propera a la perspectiva analítica que estem proposant, si bé sense explicitar-ne els pressupòsits en aquests termes.

⁷⁶ Això significa, per tant, que considerem l'ètica de les organitzacions autosuficient des d'un punt de vista reflexiu, però no des del punt de vista del que cal tenir en compte per afrontar problemes morals a les organitzacions.

podem afrontar tot el que s'ha de dilucidar sobre la qüestió del benefici des d'una ètica de les organitzacions, i per això mateix no podem donar una resposta completa al repte que proposa Friedman⁷⁷. Sí, però, que en podem treure conseqüències per a una ètica de les organitzacions. La reducció de l'empresa a una dimensió econòmica maximitzadora del benefici a l'últim redueix l'empresa a ser una funció del mercat, la identifica amb els accionistes o propietaris i en simplifica la comprensió dels dinamismes interns⁷⁸. I, a més, pressuposa una antropologia més que discutible (si més no des de la perspectiva que hem adoptat), en la mesura que dissocia totalment i esquizofrènicament en els

⁷⁷ Hem de reconèixer que aquest no sol ser l'enfocament habitual ni en la BE ni en l'ètica econòmica. Creiem, però, que ho hem de considerar com un camp d'investigació per a la verificació i el desenvolupament, ensems, de la perspectiva que sostenim en aquesta tesi.

⁷⁸ "En els textos d'economia i d'administració d'empreses és tradicional suposar que les empreses busquen fer màxims els seus beneficis i, de manera més general, adscriure uns fins ben definits a les organitzacions i suposar també que l'organització actua en consonància amb aquests objectius. En aquest text emprem ocasionalment aquesta hipòtesi cada cop que sigui convenient considerar l'organització com una entitat amb fins definits. Tanmateix, la majoria de vegades no suposem que les organitzacions tinguin per se fins que intenten assolir. Més aviat tractem acuradament de considerar les decisions i les accions de les organitzacions com a conseqüències, o bé de la interacció estratègica entre persones amb fins propis que responen als incentius destinats a influir sobre el seu comportament, o bé dels intents col·lectius o gerencials d'arribar a un compromís entre els interessos de les parts afectades per les decisions. [...] Al mateix temps, no adoptem automàticament el supòsit d'hiperracionalitat freqüent en algunes anàlisis econòmiques: que les persones són capaces d'efectuar instantàniament càlculs il·limitats, perfectes i sense cap cost, que poden predir eficaçment i sense esforç totes les eventualitats possibles i les plenes implicacions de qualsevol informació o decisió i que en totes les situacions detecten el que és òptim. Aquests supòsits no tan sols contradiuen la realitat; també impedeixen comprendre molts elements importants de les organitzacions" (Milgrom & Roberts, 1992, pàg. 49, 53). A més, com farem veure quan parlem de les cultures organitzatives, hi influeixen decisivament els contextes culturals: seria molt suggestiu, per exemple, confrontar els plantejaments de Friedman amb la posició que ocupen els USA en els paràmetres estudiats en l'anàlisi comparativa de The Economist (1993), a la qual ens referirem en el capítol que dedicarem a l'anàlisi de les cultures organitzatives.

directius allò que els és propi com a persones i ciutadans i allò que els és propi en el seu paper de directius, reduïts a les funcions directives que encarnen. Dissociació que Friedman sembla donar per descomptada i, a més, per assumida normativament.

Per tant, un cop hem passat, com semblava inevitable, per l'anàlisi dels plantejaments de Friedman i les seves implicacions, ens endinsarem breument en la diversitat de propostes que consideren més positivament la possibilitat de parlar en termes de responsabilitat social de l'empresa. I ho farem no tant amb la intenció de treure'n unes conclusions tancades o definitives, sinó més aviat amb la intenció de veure el que ha significat com a obertura a una ètica de les organitzacions i el que hi ha aportat tant en termes d'anàlisi de les organitzacions com en termes de la seva legitimitat⁷⁹.

Allà on la llei s'acaba

Normalment, el primer pas més enllà del reduccionisme economicista se sol donar plantejant si la llei⁸⁰ no seria suficient per a fornir les empreses d'un marc de referència regulador i orientador de les seves actuacions⁸¹. Fou Stone (1975) qui, en un text citat a bastament⁸², va plantejar que la qüestió de la responsabilitat social de l'empresa se suscita, justament, quan es pren consciència, ensems, de les aportacions

⁷⁹ Freeman i Gilbert (1992) han insistit molt en la connexió entre el tractament de la responsabilitat social de l'empresa i el problema de la legitimitat de l'empresa, un cop contextualitzada socialment.

⁸⁰ Normalment, quan es planteja això, hom no sol explicitar que, en aquest cas, la qüestió ètica no queda eliminada, sinó que simplement es desplaça a la filosofia del dret.

⁸¹ Recordem que, en la segona fórmula de Friedman, es recollia la referència a la llei.

⁸² En aquest cas, però, creiem que el subtítol expressa bé la intenció -i l'eventual limitació- del que es vol proposar en el títol: "el control social de la conducta corporativa", això és el que es planteja "allà on la llei acaba".

i dels límits de la llei. De fet, el reconeixement de les responsabilitats econòmiques de les empreses sol incloure el fet que tenen també responsabilitats legals. Aquestes responsabilitats, però, no són només envers els accionistes o propietaris, sinó que afecten també els treballadors, els clients, els proveïdors i altres parts implicades en l'empresa. La llei ha anat ampliant aquestes responsabilitats (i així, per cert, ha ofert un argument més als qui consideren insuficient adoptar només la perspectiva dels propietaris o accionistes). De fet, no es podria considerar que l'increment -en quantitat i complexitat- de les responsabilitats legals de l'empresa ja satisfà que aquesta es vegi obligada a donar resposta a les expectatives socials i, en aquest sentit, que ja dóna un marc de referència suficient per a l'actuació de les empreses? (Boatright, 1993). Més encara: si tenim en compte aquesta perspectiva, no hauríem de dir que sempre n'hi ha hagut, de responsabilitat corporativa⁸³?

La diferència contemporània, però, és que la complexitat de les nostres societats i de les nostres organitzacions ens obliguen a considerar que les actuacions corporatives no són reductibles - o explicables- a la referència de les actuacions dels seus membres quan volem parlar-ne en termes de responsabilitat⁸⁴. I, en canvi, molt sovint el paradigma amb el qual ens apropem a la legislació encara està molt marcat per una herència (també en

⁸³ De fet, Stone (1975) dedica uns quants capítols a analitzar com ha anat avançant de manera irreversible -en termes jurídics- l'acceptació de la possibilitat de parlar de la corporació com a tal en termes de responsabilitat.

⁸⁴ Stone (1975) dedica la seva introducció justificativa del problema que vol plantejar a fer notar que molts dels problemes socials i morals que detectem en l'entorn de les corporacions - especialment en una societat altament tecnològica- són deguts al fet de no adonar-se que, en el marc de les institucions, la responsabilitat no es pot tractar només com un afer de les persones. Això, que fins aquí, en principi, per a nosaltres, ja no ha de ser una novetat, ho connecta directament amb el fracàs de la llei quan es tracta de tenir present que el control de les corporacions com a actors és ben distint del control dels éssers humans.

l'àmbit jurídic) d'èpoques no tan complexes en les quals no era impossible connectar responsabilitats corporatives amb responsabilitats personals. Conseqüentment, atès que no sempre es poden afrontar els problemes socials i morals que se'ns plantegen en relació amb les empreses remetent-nos a la legislació, el que Stone considera imprescindible és plantejar-nos allò que ni el mercat ni la legislació no poden fer quant a orientar i controlar les actuacions de les empreses⁸⁵.

Les raons per acceptar que remetre'ns a la llei no és suficient per assolir el que la societat espera de les empreses són diverses⁸⁶. Les sancions legals no sempre aconseguen el que es pretén (Stone, 1975); en el cas que l'impacte de les sancions fos adequat, el dret és una institució reactiva (Stone, 1975), que no anticipa les circumstàncies noves o inusuals (Donaldson, 1982); la llei sol emfasitzar els aspectes negatius (Donaldson, 1975) i tendeix fonamentalment a establir límits per a l'actuació (Stone, 1975); les lleis tendeixen a reflectir el que són pràctiques admeses en un sector econòmic sense situar-les en un context social més ample (Stone, 1975) i, a més, solen assumir acríticament la creença en la maximització (Donaldson, 1982); el funcionament de les institucions jurídiques depèn molt dels hàbits i actituds dels juristes que les personifiquen (Donaldson, 1982), de l'eventual manipulació de l'opinió pública per part de les corporacions (Stone, 1975) i dels mateixos coneixements dels

⁸⁵ En això, Stone coincideix amb Donaldson: "els mecanismes de control legal que hi ha són inadequats per a assegurar que en cada instància s'assolirà un nivell de conducta moral corporativa acceptable" (Donaldson, 1982, pàg. 164). Val a dir que el que hi ha al darrere del fil argumental tant d'Stone com de Donaldson no és la pretensió -frustrada- d'assolir mitjançant la llei finalitats morals, sinó la constatació -i l'afirmació- que no tot el que la societat espera que les empreses facin és susceptible d'assolir-se mitjançant la legislació.

⁸⁶ "Malgrat la dependència americana dels processos legals per definir els drets i obligacions individuals i organitzatius, hi ha un ample reconeixement que la llei, encara que és certament una necessitat, no és un mitjà suficient per expressar els valors socials clau i establir nivells d'actuació empresarial" (Epstein, 1987b, pàg. 102).

legisladors de les matèries que regulen (Stone, 1975). Finalment, la llei connecta més amb la moral del deure que no pas amb la moral de l'aspiració⁸⁷ i té serioses dificultats per resoldre qüestions policèntriques⁸⁸.

Evidentment, aquestes raons fan referència a diversos àmbits de problemes, en alguns casos heterogenis entre si. Però ara no es tracta d'entrar en un debat sobre els límits i la justificació del dret (cosa que tampoc no s'ha pretès en el debat al voltant de la responsabilitat social de l'empresa), sinó més aviat de reconèixer i d'assumir el que es vol proposar des d'aquesta línia argumental: que ni el mercat ni -en aquest cas- la llei poden esgotar l'expressió d'allò que les societats esperen de les empreses i, per tant, que no poden ser els únics criteris i marcs de referència per a la seva actuació.

En aquest sentit, cal dir que, evidentment, la responsabilitat social de l'empresa comporta una comprensió de l'empresa en el sistema social en el qual actua (Carroll, 1989), però també que això significa que aquesta comprensió de les relacions entre empresa i societat no es fa només des del model econòmic clàssic ni des del model legal⁸⁹ (Carroll, 1989; Preston & Post, 1975):

⁸⁷ "Els deures, caracteritzats pel 'tu no has' i l'especificació dels estàndards de conducta mínims, semblen prestar-se millor a les exigències legals que no pas les aspiracions, caracteritzades pel 'tu has' i les exhortacions a realitzar els propis potencials completament" (Stone, 1975, pàg. 101).

⁸⁸ "Qüestions caracteritzades no tan sols per la seva complexitat tècnica, sinó també pel seu impacte en amples i diversos grups de gent, més enllà de les parts presents immediatament en el jutjat" (Stone, 1975, pàg. 106)

⁸⁹ Sohn (1982) ha posat en relleu que, sense necessitat de deixar la perspectiva jurídica, es pot parlar també d'exigències socials a l'empresa en la mesura que se'n pot parlar com a empresa-ciudadana (cosa que té una certa sintonia amb els dos conceptes de ciutadania als quals ens hem referit en la primera part quan hem distingit entre ciutadania com a estatus legal i ciutadania entesa com a conjunt de qualitats i actituds desitjables en tant que membres de la comunitat). De fet, de vegades s'han utilitzat els termes com a equivalents: "Per als

cal construir un model capaç de donar compte de manera més complexa no tan sols de la realitat organitzativa, sinó també de les expectatives socials envers les organitzacions. Comptat i debatut, es tracta d'adonar-se que "una corporació vista com un fenomen legal no és el mateix que una corporació vista sociològicament"⁹⁰. I nosaltres creiem que, tal com ja hem assenyalat, "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"⁹¹. Aquí és on es planteja la necessitat de pensar de manera adequada les relacions entre empresa i societat i la legitimació social de l'empresa: en bona part, la responsabilitat social de l'empresa s'orienta exactament a això i, per tant, a prendre en consideració què significa l'activitat empresarial per a la qualitat humana de la vida social (Frederick, 1986)⁹². I per això mateix, en darrer terme, hom ha insistit que el problema

estratègics corporatius ha esdevingut cada cop més font de perplexitats trobar una posició adequada per a allò que pot ser anomenat ciutadania corporativa o responsabilitat social" (Bowman & Haire, 1975, pàg. 49). Però hom ha posat de manifest (Kerhuel, 1989, 1990; Orgogozo, 1992) que una desmesurada consideració de l'empresa com a ciutadana pot a l'últim contribuir -ideològicament- a una dissolució dels valors de la ciutadania individual en l'empresa i a un desplaçament d'allò que pertoca a l'Estat també cap a l'empresa. Creiem l'observació pertinent, si bé també creiem que això, com a perill real, és encara un xic remot.

⁹⁰ Stone, 1975, pàg. 3.

⁹¹ Touraine, 1969, pàg. 150.

⁹² Si bé això encara s'aborda sovint des d'unes connotacions en les qual ressona el problema que hem plantejat en el capítol anterior d'aproximació i integració entre perspectives que originàriament es pensen com a separades: "És important recordar que les relacions entre empresa i societat són recíproques. [...] Economitzar, hom argumenta correctament, és essencial per a qualsevol empresa humana. Si [els directius] han de dur a terme la funció social que s'espera de supervisar el procés econòmic, aleshores cal trobar un equilibri entre les demandes d'humanitzar i les demandes d'economitzar. És a causa del fet que les dues parts -empreses i societat- tenen el poder d'afectar l'altra profundament que la relació entre ambdues és inevitablement normativa i carregada de qüestions axiològiques" (Frederick, 1986, pàg. 128).

subjacent que hi ha al darrere del debat sobre la responsabilitat social de l'empresa és el de la legitimació de l'acció de les empreses (i, per tant, aclarir què se n'espera), legitimació que no pot venir de la simple conversió en norma d'allò que els directius i les empreses fan o han fet en un moment determinat⁹³.

Hom ha assenyalat (De George, 1983) que la legitimitat de les empreses deriva del poble, com el govern. Creiem que la comparança és pertinent en la mesura que, en definitiva, emfasitza que cap institució es justifica a si mateixa, sinó que la justificació es produeix segons els béns i finalitats socials que contribueix a assolir i els valors que encarna; però la comparança pot ser excessiva en la mesura que equipara dues menes d'institucions i funcions socials diferents i, per tant, en la mesura que pot tendir a assimilar els processos de legitimació d'ambdues⁹⁴. En termes socials, certament, pel que fa a la comprensió i a l'avaluació del que fan les empreses, ja no es pot continuar operant amb una simplificadora distinció entre públic i privat⁹⁵, però tampoc es poden confondre aquests termes. Per

⁹³ "He suggerit que la resposta negativa de les empreses és en part resultat de com es veuen a si mateixes. Les empreses americanes es desenvoluparen d'una determinada manera. Així van ser estudiades i descrites per sociòlegs i teòrics de l'organització. Com que pretenien fer una aproximació lliure de valors, descrivien les empreses tal com les trobaven. Les seves descripcions, per la seva banda, esdevingueren el model ensenyat als estudiants i als joves directius. Aquests directius han cregut que allò que els han ensenyat i han rebut correspon al que les empreses han de ser. Això és una equivocació. És una equivocació que es pot corregir i, doncs, que s'ha de corregir" (De George, 1983, pàg. 161).

⁹⁴ És de suposar que el mateix De George intueix aquest problema quan la conclusió que treu d'aquesta afirmació és, simplement, que a les empreses també se'ls pot exigir el principi de no-maleficència.

⁹⁵ "La pulcra distinció entre objectius econòmics privats i objectius públics socials -els primers perseguits pels empresaris i els segons, pels líders electes- que queda tan bé en teoria, simplement no funciona en la realitat. A cada moment que una gran empresa pren una decisió important -introduir una nova línia de productes, construir una planta en un lloc, tancar una divisió- genera tota mena de conseqüències socials" (Mintzberg, 1983, pàg. 173).

tant, no estem afirmant que "hem d'adoptar la responsabilitat social com la solució dels nostres problemes. No té sentit creure que les empreses han de resoldre els mals de la societat. [...] Però atenent a l'immens poder de les grans companyies -poder que no tan sols influeix àmbits socials de manera profunda, sinó que també se salta les regulacions governamentals i resisteix les pressions socials-, esdevenen imperatives les formes de responsabilitat social més ètiques, almenys si volem tenir una societat humana. [...] Hi ha àmbits en els quals la societat té dret a esperar una conducta responsable de les seves empreses. La responsabilitat social no és dir a la societat el que li és bo, sinó respondre a allò que la societat diu que vol i espera de l'empresa"⁹⁶.

Per tant, "allà on la llei acaba" el que comença és un procés d'autocomprensió de l'empresa, d'interpretació d'allò que fa i d'assumpció d'aquesta interpretació, de creació contextualitzada de la seva identitat. Procés que neix de la seva activitat i hi remet⁹⁷. És aquí on s'obre el debat sobre quina és, quina ha de ser i quina pot ser la implicació de les empreses amb les comunitats en les quals operen (Epstein, 1987c), que és en definitiva el que es discuteix en el debat de la responsabilitat social de l'empresa. I per això mateix pensem que, comptat i debatut, "el concepte de responsabilitat social es pot relacionar amb la planificació estratègica de l'empresa en dues línies bàsiques. En primer lloc, pot ajudar a una empresa a decidir quina mena de companyia vol ser. [...] En segon lloc, la idea de

⁹⁶ Mintzberg, 1983, pàg. 173, 174.

⁹⁷ "Decidir quins valors són acceptables és, consegüentment, la primera responsabilitat de la direcció. Els criteris que regeixen la direcció d'empresa han d'estar condicionats per la raó de ser de la institució empresarial. Per tant, han de sorgir de la finalitat de l'empresa, assolir aquesta finalitat i estar-hi limitats" (Sherwin, 1983, pàg. 64). El que estem palesant, però, és que aquesta finalitat no és quelcom donat com a obvi (no s'entén igual des dels diversos enfocaments sobre la responsabilitat social de l'empresa, per exemple), sinó el resultat d'un procés de construcció social de la seva legitimitat.

responsabilitat social de l'empresa -tan si una companyia l'accepta com si no- ajuda els directius a decidir com l'empresa intentarà assolir els seus objectius"⁹⁸. Vegem, doncs, com es pot comprendre la idea de responsabilitat social de l'empresa.

La diversitat d'argumentacions al voltant de la responsabilitat social de l'empresa

Resulta ben clar el manament⁹⁹ que va rebre el comitè encarregat per la Cambra de Comerç de Quebec d'elaborar un marc de referència per al tractament de la responsabilitat social de l'empresa: "El Consell d'Administració de la Cambra ha decidit l'hivern de 1980-81 formar un comitè, el manament del qual és el següent: proposar al Consell d'Administració de la Cambra (1) una definició de responsabilitat social de l'empresa; (2) una identificació dels principals components del paper social de l'empresa (per ordre de prioritat i, si és possible, amb les mesures corresponents d'importància); (3) una fórmula (al més simple possible) de mesura de l'acompliment del rol social de l'empresa"¹⁰⁰. Els múltiples i diversos textos que tracten de la responsabilitat social de l'empresa ho fan sense haver rebut aquest manament i, per tant, no sempre responen amb precisió ni amb aquest ordre una llista de qüestions que, altrament, semblen

⁹⁸ Frederick et al., 1988, pàg. 46. En aquesta línia, són significatives les conclusions de la Cambra de Comerç de Quebec en la seva proposta de tractament de la qüestió. "L'empresa privada existeix pel consentiment de la societat. El seu objectiu fonamental és el de satisfer les necessitats de la societat de manera que això doni beneficis. Tot el nostre sistema de valors: propietat privada, economia de mercat, llibertats individuals i d'empresa, beneficis, etc. només pot continuar existint si satisfà suficientment la societat que ens envolta i si aquesta societat hi troba ocasions suficients de respondre a les seves necessitats i aspiracions" (Cambra de Comerç de Quebec, 1982, pàg. 27).

⁹⁹ Manament que aquí prenem només com a exemple paradigmàtic.

¹⁰⁰ Cambra de Comerç de Quebec, 1982, pàg. 3. Val a dir que, segons la nostra opinió, aquest text, que no té pretensions acadèmiques, és, dels que coneixem, un dels que donen resposta amb precisió a allò que es demana quant a aquesta qüestió.

prou òbvies si hom vol afrontar el tema. Per això nosaltres no serem tampoc del tot fidels al manament quebequès, i més aviat mirarem de reflectir tant la pluralitat del debat com, sobretot, les implicacions que té per a l'objecte del nostre treball (que no és, és clar, acontentar-nos a aclarir què pot ser la responsabilitat social de l'empresa).

En contra del que semblaria lògic, no creiem adequat començar pel debat entre les diverses maneres de comprendre positivament la responsabilitat social de l'empresa, sinó més aviat pels arguments a favor i en contra que s'han adduït. Sembla que seria més pertinent començar per les definicions i després adduir els arguments, però, en aquest cas, ultra la diversitat de definicions, creiem que els diversos arguments ajuden a palesar més tant els diferents accents pel que fa a la comprensió de la responsabilitat social de l'empresa com els àmbits que s'hi consideren inclosos o no. Ens sembla, per tant, que una presentació agregada dels diversos arguments plantejats ens permetrà tot seguit ordenar millor i de manera més sistemàtica la gamma de comprensió de la responsabilitat social de l'empresa.

Per tal de no fer una llista excessivament bigarrada o heterogènia, hem optat per aplegar els resultats dels estudis que tenen per objecte analitzar els diversos arguments favorables o desfavorables a la responsabilitat social de l'empresa en cinc àmbits temàtics: econòmic, de management, polític, sociocultural i ètico-moral. Evidentment, dins de cada bloc hi ha uns arguments que es repeteixen més que uns altres (cosa que es correspon ben sovint, creiem, amb l'abast de la seva assumpció); però, a més, podem comprovar que la mateixa argumentació de vegades es fa servir en pro de la responsabilitat social de l'empresa i de vegades s'hi fa servir en contra¹⁰¹. El que sovint és difícil és inferir no tant quin concepte de responsabilitat social de

¹⁰¹ Com que retrobarem arguments sobre els quals ja ens hem estès anteriorment (sobretot en el que fa referència a les crítiques a la responsabilitat social de l'empresa), ara ens limitarem a indicar-los, sense especificar si ja n'hem parlat anteriorment o no.

l'empresa tenen els qui proposen les diverses menes d'arguments, sinó més aviat a quina mena de pràctiques empresarials es refereixen¹⁰² (per això, justament, el següent pas que donarem serà el de sistematitzar aquesta qüestió). De la mateixa manera, com que hom no sol distingir entre la dimensió normativa i la dimensió descriptiva de l'argumentació¹⁰³, tampoc no ho farem en aquest moment nosaltres.

Els arguments de caire econòmic, com és de preveure, tenen un gran pes en un sentit i en un altre. Hom ha considerat com a arguments plausibles contra la responsabilitat social de l'empresa els següents: (1) utilitzar els recursos empresarials per assolir objectius socials comporta una minva d'eficiència ja que distreu de l'objectiu de produir béns i serveis als preus més competitius i imposa costos addicionals en comparació amb els competidors i distreu de les finalitats específiques de l'empresa (Carroll, 1989; Donaldson, 1982; García E., 1982; Frederick et al., 1988; Jones, 1980; Steiner & Steiner, 1988; Walters, 1977); (2) com que, en definitiva, és la societat qui paga tots els costos, algú haurà de suportar el cost de les actuacions responsables (menys beneficis, els accionistes; menys sou, els

¹⁰² Pel que fa a l'enunciat de pràctiques empresarials concretes que es consideren expressió de la responsabilitat social de l'empresa, remetem a la llista que ja coneixem del Committee for Economic Development (el creixement econòmic i l'eficiència, l'educació, l'ocupació i la formació, els drets civils i la igualtat d'oportunitats, el desenvolupament urbà, la pol·lució, el conservacionisme i l'ecologia, la cultura i les arts, l'atenció mèdica o les accions del govern). La diversitat també queda reflectida en l'estudi de Bowman i Haire sobre les referències i els continguts de la responsabilitat social de l'empresa en els informes anuals de les companyies d'un determinat sector (Bowman & Haire, 1975, pàg. 50), en la llista que fan Steiner i Steiner de "algunes àrees de responsabilitat social de l'empresa envers la societat", on proposen un agregat de dinou àrees d'actuació (Steiner & Steiner, 1988, pàg. 250), o en l'ordenació que proposa Samli de l'evolució dels camps d'actuació del màrqueting durant els anys seixanta i setanta des de la perspectiva de la responsabilitat social de l'empresa (Samli, 1992, pàg. 26).

¹⁰³ Més encara: sovint es proposen normativament afirmacions de caràcter exclusivament descriptiu, sense explicitar-ne els pressupòsits.

treballadors; un preu més alt, els consumidors...), la qual cosa és com imposar uns nous impostos indirectes (Frederick et al., 1988; Walters, 1977); (3) la societat moderna funciona gràcies a l'especialització de funcions, i aquestes no corresponen a l'empresa (Donaldson, 1982; Jones, 1980); (4) la "mà invisible" assoleix més -indirectament- el que es pretén que no pas ho aconsegueix la responsabilitat social de l'empresa cercada directament, ja que els beneficis a llarg termini obliguen a tenir en compte -amb criteris de maximització- el que es vol considerar directament sota la forma de Responsabilitat Social de l'Empresa (Boatright, 1993; Donaldson, 1982); i, òbviament, (5) la responsabilitat social de l'empresa redueix els beneficis dels accionistes i no té en compte els seus interessos (Carroll, 1989; Boatright, 1993; Donaldson, 1982; Jones, 1980; Frederick et al., 1988; Steiner & Steiner, 1988).

En canvi, els arguments de caire econòmic favorables a la responsabilitat social de l'empresa són els següents: (1) com que afavoreix la confiança del públic envers l'empresa i la seva bona imatge i millora l'entorn social en el qual actua aquesta, promou els beneficis a llarg termini de l'empresa i es pot considerar també una forma d'inversió (Carroll, 1989; Donaldson, 1988; Frederick et al., 1988; Mintzberg, 1983; Steiner & Steiner, 1988; Walters, 1977); (2) corregeix en part els problemes que les empreses ocasionen a la societat i els costos que li causen (Donaldson, 1982; Frederick et al. 1988; Jones, 1980); (3) aplica recursos i capacitats que sovint només tenen les empreses a la resolució de problemes socials que altrament tindrien difícil solució, ja que, a més, no cal entendre el valor de l'especialització com si hagués de resultar en la creació d'àmbits d'actuació isolats (Carroll, 1989; Frederick et al., 1988; Jones, 1980); (4) és una manera d'expressar i assumir que només la maximització no assegura la viabilitat de l'empresa (García E., 1982); (5) com que la realitat del sistema econòmic no optimitza l'ús dels recursos socials (com afirma l'ideal teòric), és una manera de corregir aquesta desviació des de l'empresa (Jones, 1980); (6) és una manera de correspondre als

interessos dels accionistes, ja que assegurar el màxim benefici per a aquests inclou la preservació del capital invertit (i, per tant, una perspectiva a llarg termini que tingui en compte la totalitat de la corporació) i, a més, els accionistes no esperen sempre només beneficis, sinó també que es persegueixin fins desitjables socialment, atès que són també consumidors, ciutadans i membres d'una comunitat i que tenen interessos com a tals (Donaldson, 1982).

Els arguments de management fan referència a la perspectiva que s'adopta des del punt de vista de la direcció de l'organització i de la gestió dels seus recursos. Hom ha considerat com a arguments plausibles contra la responsabilitat social de l'empresa els següents: (1) crea confusió interna en les companyies, en la mesura que transmet objectius i criteris d'actuació que poden ser divergents i en la mesura que dispersa energies (Frederick et al., 1988); (2) els qui integren les empreses no estan formats ni preparats per resoldre problemes socials i, per tant, no tenen capacitat per afrontar correctament el que s'espera d'ells des d'aquesta nova perspectiva ni per prendre decisions en aquest terreny (Carroll, 1989; Frederick et al., 1988; Jones, 1980; Mintzberg, 1983; Stone, 1975; Walters, 1977); (3) el problema no rau en el fet de fomentar la responsabilitat social de l'empresa, atès que són les mateixes empreses les que generen molts dels problemes que després es postula que han de resoldre: el que hi pugui haver o no hi pugui haver de responsabilitat social ja està possibilitat o impossibilitat en la mateixa estructura corporativa, i és d'això del que cal parlar (Mintzberg, 1983).

En canvi, els arguments de management favorables a la responsabilitat social de l'empresa són els següents: (1) la capacitat d'autoregulació és indissociable, tan personalment com corporativament, de la capacitat de gestió i de presa de decisions, i per això mateix tota ampliació de l'àmbit de regulació corporatiu potencia també la capacitat de gestió en un context de més complexitat (Goodpaster, 1983); (2) en l'àmbit de

la gestió hi ha unes capacitats i un saber pràctic que no es tenen en l'àmbit del capital ni en l'àmbit del govern (que, en qualsevol cas, s'han mostrat incapaços de resoldre molts problemes socials): es tracta, doncs, de donar una oportunitat de fer-ho des del món de l'empresa ja que és més eficient i pot resoldre molts problemes amb menys costos (Carroll, 1989); (3) adoptar una orientació de responsabilitat social fa que les empreses actuïn de manera més proactiva que no pas reactiva (en la mesura que han d'estar atentes a les demandes socials i anticipar-s'hi), cosa que, al capdavant, és més pràctic i menys costós (Carroll, 1989); (4) tal vegada els directius no estiguin preparats per assolir objectius socials, però, atès que l'impacte social i polític de les actuacions de les empreses és inevitable, el que han de fer és assumir consegüentment aquesta realitat (Jones, 1980).

Els arguments de caire polític fan referència a la manera com es comprèn la interrelació entre l'àmbit empresarial i el polític¹⁰⁴. Hom ha considerat com a arguments plausibles contra la responsabilitat social de l'empresa els següents: (1) entrar en aquest camp ja seria donar massa poder a les empreses (ultra el que ja tenen des d'una perspectiva estrictament econòmica), i, per tant, cal tenir present que preservar el pluralisme social comporta vetllar per tal que cap institució no desbordi l'àmbit

¹⁰⁴ En aquest punt no podem entrar en una qüestió que ja hem apuntat a la primera part i que aquí, implícitament, té una influència decisiva: si és vàlida -des del punt de vista de la gestió- una contraposició entre el funcionament organitzatiu de les empreses i l'administració pública. De fet, la proposta d'ètica de les organitzacions (i de la seva gestió) que volem acabar defensant en aquesta tesi té la pretensió de ser vàlida per a tota mena d'organitzacions, pel que fa al seu aspecte específicament organitzatiu. Ara: per bé que creiem que tot el que fa referència a la comprensió adequada de la gestió pública és una qüestió cabdal, cal reconèixer que aquest extrem escapa ara als objectius directes de la nostra tesi, i ens remetem a la bibliografia corresponent, que ja hem explicitat a la primera part. Tanmateix, creiem que aquest és un altre punt que palesa la necessitat de contextualitzar una ètica de l'empresa en una ètica econòmica que sigui sensible a la interpenetració dels sistemes econòmic i polític com una dada i un horitzó -ara com ara- insuperables de la nostra realitat social.

d'actuació que li correspon (Carroll, 1989; Frederick et al., 1988; Jones, 1980; Walters, 1977); (2) si les empreses pretenen dur a terme actuacions socials, ens trobarem que no hi haurà manera de demanar-los comptes del que fan en aquest terreny, atès que, a diferència del que s'esdevé amb els polítics, no tenim institucionalitzats en aquest punt mecanismes per poder-ho fer, i, per tant, es pot considerar la responsabilitat social de l'empresa com un plantejament antidemocràtic ja que és una subversió del procés polític que podria propiciar una mena de tirania empresarial (Frederick et al., 1988; Jones, 1980; Steiner & Steiner, 1988; Walters, 1977); (3) si les empreses entren en aquest camp, la conseqüència serà que s'obrirà un nou espai per a l'increment de regulacions per part del govern (Walters, 1977); (4) la llei no ho permet, ja que els directius són, simplement, uns treballadors més, l'actuació dels quals, per tant, depèn del que diguin els accionistes (Jones, 1980).

En canvi, els arguments de caire polític favorables a la responsabilitat social de l'empresa són els següents: (1) si les empreses són socialment responsables en la seva actuació, evitaran també una intervenció reguladora més gran del govern ja que, com que resoldran o evitaran determinats problemes, no la faran necessària, i contribuiran així a preservar el pluralisme social (Carroll, 1989; Frederick et al., 1988; Jones, 1980; Mintzberg, 1983; Steiner & Steiner, 1988; Walters, 1977); (2) ultra l'excessiva regulació governamental, l'altre perill que genera la no-responsabilitat social de les empreses és el d'un augment de l'atracció pel socialisme (Walters, 1977); (3) la responsabilitat social no es pot separar de la política, i això vol dir que la primera obre les portes a una cooperació més gran entre el govern i les empreses (cosa que, a més, a llarg termini també les beneficia) (Boatright, 1993; García E., 1982; Walters, 1977); (4) la llei segueix la societat i no s'hi anticipa, i, consegüentment, no es pot esperar que sigui la legislació la que determini la necessitat de la responsabilitat social de l'empresa (Donaldson, 1982; Jones, 1980; Stone, 1975).

Els arguments de caire sociocultural fan referència a les transformacions que la responsabilitat social de l'empresa afavoreix en la perspectiva que la societat té envers les empreses. Hom ha considerat com a arguments plausibles contra la responsabilitat social de l'empresa els següents: (1) l'èmfasi en la responsabilitat social fomenta unes excessives expectatives envers les empreses, expectatives que són impossibles d'acomplir i que acaben girant-se contra les mateixes empreses, ja que aquestes no poden assumir-les totes (Frederick et al., 1988; García E., 1982); (2) els valors socials (i els objectius que els representen) no han d'estar determinats o interpretats per l'empresa, ja que donar aquest pes a les empreses és convertir-les en la institució dominant socialment, com ho foren en el passat les esglésies, els exèrcits o la noblesa (Steiner & Steiner, 1988); (3) no cal tenir tanta confiança en les empreses: el discurs sobre la responsabilitat social de l'empresa no és altra cosa que retòrica al servei d'una millora de la seva imatge (Mintzberg, 1983); (4) en un context social de pluralisme axiològic, no és tan sols que les empreses no disposin d'un mínim consens per tal d'orientar la seva pretesa responsabilitat social, és que el mateix pluralisme genera inevitablement diverses interpretacions de com cal entendre qui és responsable socialment i qui no ho és (Mintzberg, 1983).

En canvi, els arguments de caire sociocultural favorables a la responsabilitat social de l'empresa són els següents: (1) respon als canvis socials i culturals, de manera que augmenta l'acceptació i la legitimació d'allò que les empreses fan, ja que la societat cada cop és més conscient del poder que tenen les empreses i cada cop està menys disposada a acceptar aquells grups o institucions que no fan ús del seu poder responsablement (Frederick et al., 1988); (2) sembla clar que la societat industrial té plantejats un seguit de problemes socials i humans que són inseparables de l'existència de les grans corporacions, i això implica que aquestes s'han d'esforçar a solucionar-los o, si més no, a reduir-los, ja que les empreses -sobretot les grans- no són un ens a part d'aquesta societat, ans al contrari, en són

un element nuclear i contribueixen a configurar-la amb la seva activitat (Carroll, 1989; García E., 1982); (3) les corporacions són institucions socials i han de viure d'acord amb els estàndards socials: si la societat ha modificat les expectatives i les exigències envers les empreses, aquestes han de reaccionar de manera conseqüent (Jones, 1980; Steiner & Steiner, 1988).

Finalment farem referència als arguments de caire ètico-moral, on hem enquibit totes aquelles consideracions que remetent explícitament a justificacions de caràcter ètic o moral, i les proposen com a tals. Hom ha considerat com a arguments plausibles contra la responsabilitat social de l'empresa els següents: (1) desplaça la responsabilitat dels individus a la corporació, cosa que no té sentit (atès que només els individus poden tenir responsabilitats de caràcter social o moral) ni és acceptable (atès que provoca que els individus renunciïn a la seva pròpia responsabilitat, desplaçant-la a l'empresa) (Frederick et al., 1988); (2) no hi ha -ni hi pot haver- consens sobre els valors socialment desitjables, i, per tant, les empreses no disposen del que és indispensable per poder plantejar-se la seva responsabilitat social; (3) el que hi ha en qüestió al darrere de la responsabilitat social de l'empresa és l'exercici dels drets i les llibertats, ja que el que aquesta fa, en darrer terme, és violar els drets de propietat i d'associació (Donaldson, 1982).

En canvi, els arguments de caire ètico-moral favorables a la responsabilitat social de l'empresa són els següents: (1) és una forma d'egoisme il·lustrat, atès que promou de manera més àmplia, viable, oberta, contextualitzada i a llarg termini els interessos corporatius (Frederick et al., 1988; García E., 1982; Mintzberg, 1983; Walters, 1977); (2) els criteris ètics i morals tenen prioritat, en darrer terme, sobre els econòmics, i la responsabilitat social de l'empresa és el reconeixement pràctic d'això (Frederick et al., 1988); (3) els directius, pel fet de ser-ho, no deixen de ser ciutadans ni membres de la seva societat i, per tant, no poden renunciar, en l'exercici de la seva

professió, a la perspectiva de contribuir al desenvolupament i a la millora de la societat i el món en els quals viuen, i això s'ha de traspasar als criteris de gestió amb els quals dirigeixen les seves companyies; (4) en les relacions econòmiques no tot es pot reduir al dret de propietat i a les exigències dels contractes: el dret de propietat no és un dret absolut ni ho justifica tot (i, a més, no es redueix a la relació del propietari amb l'objecte, sinó que inclou les relacions amb els altres que s'esdevenen per mitjà de la propietat de l'objecte) (Donalson, 1982); (5) una racionalitat només calculadora i maximitzadora pot tractar els drets bàsics i els principis legals en termes del cost/benefici que comporta tenir-los en compte o no (Donaldson, 1982); (6) el mercat no sols no exclou, sinó que inclou -i ha d'incloure- uns mínims morals als quals no es pot obviar (Boatright, 1993); (7) en la seva actuació, les empreses i els directius no han de considerar només els seus objectius, sinó que també han de considerar èticament els mitjans que utilitzen i l'impacte que tenen (Boatright, 1993).

La diversitat de concepcions al voltant de la responsabilitat social de l'empresa

Per bé que creiem que molts d'aquests arguments són dignes de ser discutits (i tenen una importància decisiva en la comprensió del que cal entendre per responsabilitat social de l'empresa), ens sembla que no es pas en aquesta discussió on es debat el nus de la qüestió. Molts d'aquests arguments s'han de tenir en compte, en un moment o altre, si hom vol parlar amb sentit de la responsabilitat social de l'empresa. Però en darrer terme la seva plausibilitat depèn molt directament del marc conceptual en el qual se situa, que fins i tot pot atorgar significats diferents a un mateix argument. De la mateixa manera que Kohlberg ens ha permès distingir entre forma i contingut pel que fa al judici moral, hem de dir que aquests diversos arguments només adquireixen significat en el context del concepte de responsabilitat social de l'empresa que contribueixen a construir.

Perquè la responsabilitat social de l'empresa té una certa diversitat de significats, com ja hem indicat de bon començament en aquest apartat¹⁰⁵. Però comporta necessàriament assolir la perspectiva de "considerar els propis actes en termes de la totalitat del sistema social"¹⁰⁶ i, consegüentment, plantejar-se quines són les conseqüències d'aquests actes en qualsevol lloc del sistema, atesa l'especificitat de l'actuació empresarial¹⁰⁷. I comporta, també, per tant, veure l'empresa des de la perspectiva del poder real que té en la societat i fer una interpretació d'aquest poder¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Boal & Perry (1985) van detectar els següents: responsabilitat legal, deures fiduciaris, legitimitat i contribucions caritatives. En un estudi molt més sistemàtic i acurat de diverses definicions, Carroll (1979) va constatar els següents: només fer beneficis; anar més enllà de fer beneficis; anar més enllà dels requeriments econòmics i jurídics; activitats voluntàries; activitats econòmiques, legals i voluntàries; cercles concèntrics d'activitats, cada cop més amples; preocupar-se per tot el sistema social; responsabilitat en un nombre d'àrees de problemes socials; avançar cap a la responsivitat social de l'empresa. "El terme significa alguna cosa, però no sempre la mateixa per a tothom. Per a uns remet a l'idea de responsabilitat legal; per a d'altres significa comportament socialment responsable en un sentit ètic; encara per a d'altres el significat que transmet és el de 'responsable envers' en sentit causal; alguns simplement el fan equivalent a 'contribucions caritatives'; força dels que l'adopten el veuen simplement com a sinònim de legitimitat; alguns pocs el veuen com una mena de deure fiduciari. Fins i tot els antònims socialment irresponsable i no responsable tenen múltiples interpretacions" (Zeniseck, 1979, pàg. 359).

¹⁰⁶ Carroll, 1989, pàg. 26. "La responsabilitat social es refereix a la necessitat per a les empreses d'estar preocupades pels efectes socials de les seves accions" (Davis, 1976, pàg. 19).

¹⁰⁷ "La responsabilitat social es deriva de dos aspectes fonamentals: (1) de la definició del paper de l'empresa en l'ordre econòmic i social; (2) de la capacitat del management de reflectir en el sistema d'objectius el contingut d'aquesta responsabilitat" (García, 1982, pàg. 43).

¹⁰⁸ "Per bé que podria ser adequat legalment considerar una corporació com a privada, els problemes associats amb la corporació freqüentment tenen un impacte més seriós en la comunitat que les seves ramificacions legals. Això més aviat suggereix que les implicacions de les preses de decisions corporatives no es poden separar del context del bé públic o del

I per això mateix hom ha maldat per ordenar una mica quins són els àmbits d'actuació que es podrien plantejar les empreses -en termes de responsabilitat social- en relació amb la seva capacitat d'influència i el seu poder. Hom ha distingit entre responsabilitats interiors i exteriors a l'empresa (Gallo, 1991; García E., 1982; Naor, 1982), entre responsabilitats restrictives (que assenyalen el que cal no fer) i responsabilitats actives (que assenyalen el que cal fer) (Schreuder, 1978) i entre responsabilitats segons la mena de béns que hi ha en qüestió (Melendo, 1990). Però creiem que la perspectiva més adequada és la que permet visualitzar la responsabilitat social de l'empresa sota la forma d'uns cercles concèntrics que van ampliant el nombre d'afectats per l'actuació empresarial que cal tenir en compte: "(1) el propietari/directiu; (2) els participants en

conjunt de la societat" (McMahon, 1986, pàg. 182). I per això mateix aquest autor conclou que la discussió s'ha de plantejar en termes de quins són els models de relació de l'empresa amb la societat, models que ha caracteritzat sota les figures de contracte explícit, contracte implícit, contracte de mercat i contracte social. També Sohn (1982) ha coincidit en la necessitat d'arribar fins a l'explicitació dels models subjacents de relació entre empresa i societat; en el seu cas, els ha lligat a les formes de racionalitat prevalent, i ha distingit entre: un model propi del funcionalisme econòmic, un model que es basa en l'anàlisi dels stakeholders, un model lligat a la perspectiva legal i un model lligat a la divisió entre públic i privat. Des d'una perspectiva que pretén lligar la perspectiva de management i la perspectiva dels processos de política pública, Preston i Post (1975) van distingir entre models de relació entre empresa i societat definits des de la perspectiva legal, des de la perspectiva del mercat, des de la perspectiva estructural de l'explotació i des de la perspectiva de la tecnoestructura. Jacoby (1973) va lligar directament la comprensió de la responsabilitat social de l'empresa al model d'empresa subjacent, i en va proposar tres, d'acord amb el model d'empresa dominant en cada cas: el clàssic en termes de mercat, el de management i el de l'entorn social. Entre nosaltres, des d'un marc de referència de tarannà aristotèlic, Melendo ha insistit en aquesta necessitat d'inscriure intencionadament l'empresa en el seu entorn social: "com que l'empresa està immersa en un tot social del qual sens dubte es beneficia, la necessitat de recórrer a la instauració del bé d'aquest tot -per bé que no encara la manera segons la qual ho ha de fer- és òbvia" (Melendo, 1990, pàg. 67). En el desenvolupament d'aquests diversos models es palesa altre cop que, en aquesta qüestió, els continguts de les argumentacions són estretament dependents del model que es pren com a referència o del paradigma en el si del qual es defineixen els problemes.

l'organització; (3) grups dins de les tasques de l'entorn, incloent-hi clients, creditors, proveïdors; i (4) interessos socials més amples, com són ara justícia, l'entorn, activitats culturals"¹⁰⁹.

Si tenim en compte aquesta perspectiva que va ampliant successivament els grups que es prenen en consideració (i, consegüentment, també les activitats empresarials), podem entendre millor les diverses conceptualitzacions que s'han fet de la responsabilitat social de l'empresa. Podríem dir que hi ha dues grans orientacions quant a plantejar la necessitat de la responsabilitat social de l'empresa: la que proposem anomenar la via negativa (que afirma la responsabilitat social de l'empresa fonamentalment a base de negar que s'hagi de moure només per criteris econòmics) i la que proposem anomenar la via positiva (que afirma el contingut positiu de la responsabilitat social de l'empresa bo i distingint entre responsabilitat social de l'empresa pròpiament dita i responsivitat social de l'empresa). És en el marc de cada una d'aquestes conceptualitzacions (que no hem de concebre com a aïllades entre si, sinó com a expressió d'una gradació progressiva) que els diversos arguments que hem presentat s'ordenen i adquireixen significat.

La via negativa d'afirmació de la responsabilitat social de l'empresa (molts dels elements de la qual ja han anat apareixent en el decurs de la nostra anàlisi) es caracteritza per negar que l'empresa es pugui reduir a una mera funció econòmica de maximització de beneficis. De fet, pròpiament és la forma que pren molt sovint l'oposició polèmica als enfocaments friedmanites, i per això mateix també es pot considerar com una transició entre aquests enfocaments i els que són propis de la responsabilitat social de l'empresa. Planteja, per tant, que és imprescindible atendre també contextualitzadament al que l'empresa fa i com ho fa i, consegüentment, proposa una visió més àmplia i complexa de l'empresa com a institució i adopta una

¹⁰⁹ Boal & Peery, 1985, pàg. 72-73.

perspectiva específicament organitzativa. Però això no vol dir que, des d'aquesta perspectiva, el seu discurs sobre la responsabilitat social de l'empresa no vagi molt més enllà de l'afirmació i la justificació de la seva necessitat.

No es tracta de retornar a certs debats tradicionals en la història de la moral en els quals semblava que la preocupació central era la de justificar o condemnar el fet de guanyar diners (Donaldson, 1982). Més aviat es tracta d'adoptar una perspectiva estrictament organitzativa no limitada a la que poden tenir els propietaris o accionistes (perspectiva que, en darrer terme, no és més que la cara interna d'un enfocament que només està preocupat pel manteniment d'una determinada interpretació de l'economia de mercat). Es tracta, doncs, de caure en el compte que "fixar-nos en el costat de la gestió de l'estructura corporativa més que no pas en el costat dels accionistes resol determinats problemes pràctics"¹¹⁰. Això, evidentment, no vol dir menystenir ni abandonar l'exigència de rendibilitat lligada als criteris d'eficàcia i d'eficiència (cosa, altrament, necessària si hom vol sobreviure en el mercat)¹¹¹, però sí que comporta tant

¹¹⁰ Donaldson, 1982, pàg. 188.

¹¹¹ Anteriorment hem assenyalat que el tractament ètic del benefici comporta una perspectiva que ha de ser alhora d'ètica econòmica i d'ètica de les organitzacions: n'és un àmbit d'intersecció que no es pot resoldre totalment des d'un únic nivell de reflexió ètica. Ara volem afegir que, des d'una perspectiva estrictament organitzativa, és molt probable que la importància ineludiblement decisiva que tenen els beneficis per a la viabilitat empresarial (i, també, les ambivalències que efectivament generen en tota vida moral) hagi fet que l'ètica no hagi parat prou esment en la consideració de fins a quin punt, amb independència del problema dels beneficis, cal considerar l'eficàcia i l'eficiència en l'aprofitament dels recursos com una exigència èticament rellevant i, consegüentment, que ha de ser tinguda en consideració per tota mena d'organitzacions, siguin amb ànim de lucre o sense ànim de lucre, privades o públiques, governamentals o no governamentals. Una altra qüestió és com cal avaluar-les i mesurar-les, cosa que no es pot fer de la mateixa manera i amb els mateixos criteris i paràmetres en cada cas. Creiem que sovint aquesta identificació de l'eficàcia i l'eficiència amb l'obtenció (màxima) de beneficis ha fet que moltes organitzacions i la mateixa reflexió ètica n'hagin passat per alt la necessitat inexcusable.

el fet de no limitar-s'hi com el fet de preguntar-se com s'assoleix aquesta rendibilitat i amb quin cost social, i no tan sols empresarial. "Convencionalment, la teoria econòmica ha insistit que la tasca més important dels negocis és assegurar tants beneficis com sigui possible al capital que s'hi ha invertit. Hi ha hagut sempre moltes diferències sobre les causes del benefici o sobre la manera justa de distribuir-lo, però sobre la necessitat de crear-ne hi ha un gran acord. Anomenarem a això la responsabilitat econòmica dels negocis. Un pressupòsit d'aquest objectiu clàssic dels negocis és que les empreses poden treure's de sobre altres responsabilitats, per exemple, envers els seus treballadors, mitjançant el pagament d'un preu (sous). En aquesta perspectiva, els impostos poden ser vistos com el preu que una empresa ha de pagar per funcionar en una comunitat específica. [...] Gradualment, una altra perspectiva ha anat emergint. Segons aquesta perspectiva, l'empresa en si mateixa té una responsabilitat social a més de la seva responsabilitat econòmica; hauria d'avaluar les seves activitats des de tots dos vessants: pels resultats econòmics i pels resultats socials. [...] El cor del debat sobre la responsabilitat social actualment rau en les relacions entre les empreses i el seu entorn: la societat en general"¹¹².

Tanmateix, el que caracteritza els intents d'explicació conceptual de la responsabilitat social de l'empresa és justament precisar una mica més això que hem vist afirmar "en general". Es tracta de superar la unidimensionalitat de la rendibilitat i de l'economicisme i d'anar bastint una comprensió de l'empresa que

¹¹² Schreuder, 1978, pàg. 77, 78. Aquí cal afegir una constatació que, si més no, qüestiona que hom es pugui basar impunement en els teòrics clàssics de l'economia: la realitat contemporània dels mercats admet poca comparació amb la que, per exemple, va conèixer A. Smith. Samli (1992) ha introduït en aquest punt del debat sobre la responsabilitat social de l'empresa la comparació esmentada, atenent als paràmetres següents: nombre i mida de les empreses; formes, classes i àrees de decisió empresarial; informació disponible; capacitat adquisitiva dels consumidors i diversificació de les necessitats; facilitats per entrar en els mercats; poder per controlar els preus.

expliqui la seva complexitat i tingui en compte tots els factors que hi conflueixen¹¹³ des d'una perspectiva organitzativa¹¹⁴. Aleshores és quan es planteja que "l'empresa no és una institució o organització neutra i, per tant, independent de l'estructura de la societat. L'empresa està inserida en aquesta societat que incideix sobre la mateixa empresa. De la capacitat empresarial per donar resposta als problemes d'aquesta societat dependran també les possibilitats d'aquesta quant als nivells de satisfacció, de qualitat de vida i d'estabilitat social. Però aquesta incidència de l'empresa sobre la societat no es limita només a les prestacions que l'empresa li fa o li pot fer, sinó que la mateixa estructura empresarial, la seva estructura de poder i la seva evolució, implicaran una forta incidència en l'estructura de la societat. Ningú no pot negar a l'empresa, ultra la seva dimensió sociotècnica i econòmica, una seriosa incidència en el model de societat en el qual vol viure i desenvolupar-se. És en aquest sentit que l'empresa no és neutral envers l'entorn en el qual incideix"¹¹⁵. Les diverses

¹¹³ En el seu estudi sobre la responsabilitat social de l'empresa, García E. els ha sistematitzat d'aquesta manera: "D'una banda, s'accentua la composició del centre de treball en la seva dimensió sociotècnica que afecta una dimensió determinada i que pot quedar sotmesa a una normativa, tant en allò que és tècnic com en allò que és social, i també en allò que és econòmic, que permet preveure possibles relacions entre mesures i conseqüències i, per tant, avaluar-les. D'altra banda, es tracta aquella altra dimensió de caràcter socioeconòmic com és l'empresa com a tal institució, en la qual la determinació a priori de les conseqüències de possibles decisions d'objectius i de mesures estratègiques i tàctiques per a realitzar-los es trobem en incertesa, pel fet que les seves relacions estan subjectes no tan sols a les possibilitats internes de l'organització funcional i de poder, sinó també a la capacitat de les seves interdependències amb l'entorn, cosa que afecta les seves activitats empresarials" (García E., 1982, pàg. 15-16).

¹¹⁴ "El que hauria d'estar clar és que així com l'economia és fonamentalment organització, les relacions entre l'empresa i l'entorn constitueixen fonamentalment un problema d'organització" (García E., 1982, pàg. 1982).

¹¹⁵ García E., 1982, pàg. 27. Vegeu, en aquesta línia, com Preston i Post han proposat parlar més de "implicació social" que no pas de "responsabilitat social", amb l'argument que és un terme èticament més neutral. "La implicació real pot ser gran o

conceptualitzacions de la responsabilitat social de l'empresa, des del nostre punt de vista, no són altra cosa que l'explicitació més sistemàtica d'aquesta no-neutralitat en termes positius i integrats, i no com una mena d'afegit opcional¹¹⁶.

Quan es planteja la qüestió de la responsabilitat social de l'empresa, Carroll considera que "hi ha dues preguntes clau: han de tenir les empreses responsabilitat social?; si és així, quanta i de quina mena?"¹¹⁷. Les respostes en positiu a aquesta pregunta s'han confegit a partir de la distinció entre responsabilitat social de l'empresa i responsivitat social de l'empresa¹¹⁸. La responsabilitat social de l'empresa "es refereix primàriament a assolir resultats amb decisions organitzatives sobre qüestions o problemes específics que (sota algun estàndard normatiu) tenen efectes positius més que no pas negatius sobre els stakeholders corporatius pertinents. La correcció normativa dels productes de l'acció corporativa ha estat el centre de la responsabilitat social de l'empresa"¹¹⁹. Des d'aquesta perspectiva l'objectiu fonamental és discernir les expectatives i demandes socials de tota mena que s'adrecen a l'empresa, que l'afecten i que comporten modificacions en els productes de l'acció corporativa.

petita, general o específica, benigna o maligna. En canvi, la responsabilitat social sembla comportar un significat més específic -i, en molts cercles, favorable- encara que el seu significat precís no sigui sempre molt clar" (Preston & Post, 1975, pàg. 9).

¹¹⁶ Vegeu, en aquest sentit, la proposta d'interpretació de la responsabilitat social de l'empresa que fa Gallo (1991).

¹¹⁷ Carroll, 1989, pàg. 25.

¹¹⁸ Epstein (1987a, 1987b, 1987c) és qui més ha insistit a tenir en compte aquesta distinció (entre altres coses perquè hi fonamenta la seva proposta integrativa de política corporativa, que analitzarem en el capítol següent). Però l'assumeixen Boatright (1993), Carroll (1989), Frederick et al. (1988) i Sethi (1975). Com farem veure tot seguit, creiem que aquesta distinció contribueix notablement a aclarir la qüestió, si bé nosaltres proposarem anar més enllà i, sobretot, un marc de referència diferent on inscriure-la.

¹¹⁹ Epstein, 1987b, pàg. 104.

Per tant, "la responsabilitat social implica portar la conducta corporativa a un àmbit on sigui congruent amb les normes, els valors i les expectatives socials que prevalguin. [...] La responsabilitat social no requereix un canvi radical en la naturalesa de les activitats corporatives o en les pautes normals de conducta corporativa. És simplement donar un pas abans que les noves expectatives socials siguin codificades en els requeriments legals. Mitjançant l'adaptació abans que no sigui obligada legalment, una corporació pot ser més flexible en les seves pautes de resposta, assolir més congruència amb les normes socials i, per tant, legitimitat a un cost institucional i social baix"¹²⁰.

En canvi, la responsivitat social de l'empresa es refereix "principalment al desenvolupament de processos organitzatius de presa de decisions per mitjà dels quals, d'acord amb les limitacions d'informació incompleta i imperfecta, els qui prenen les decisions col·lectivament anticipen, responen i gestionen totes les ramificacions de les polítiques i pràctiques organitzatives. El concepte, segons això, està decididament orientat a processos"¹²¹. Des d'aquesta perspectiva, l'objectiu fonamental és el desenvolupament de processos per determinar i

¹²⁰ Sethi, 1975, pàg. 62.

¹²¹ Epstein, 1987b, pàg. 104-105. Com ja hem dit, estem parlant pròpiament d'una gradació que cada cop té més abast dins d'una determinada perspectiva. I per això mateix Frederick ha plantejat l'especificitat de la responsivitat social de l'empresa no tan sols en termes conceptuals, sinó emfasitzant també els aspectes pràctics i d'avaluació: "En general, la responsivitat social de l'empresa ha impulsat les corporacions a deixar-se de preguntes filosòfiques sobre la responsabilitat social i a concentrar-se en la manera de respondre efectivament a les demandes de l'entorn. Una manera de fer-ho, s'ha dit, és desenvolupar les diverses eines de resposta social i integrar els factors socials en la planificació estratègica. Un altre camí és incrementar la implicació de la corporació en afers públics" (Frederick, 1986, pàg. 131). En la mateixa línia: "la gestió de les qüestions socials en una corporació amb responsivitat social s'integra en el procés de planificació estratègica, en lloc de ser menada com una reacció ad hoc davant de crisis específiques" (Boatright, 1993, pàg. 390).

avaluar¹²² la capacitat de la companyia per anticipar, respondre

¹²² Creiem que ara no és el moment d'entrar en un tema més concret, però que té la seva importància amb vista a realitzar la responsabilitat social de l'empresa: com la podem avaluar (recordem que era el tercer punt de la demanda de la Cambra de Comerç de Quebec). Quant a això, hi ha un cert acord en la dificultat de la qüestió, en la necessitat de resoldre-la i en les limitacions -i, alhora, en la importància- dels intents que s'han dut a terme.

De fet, hom fins i tot ha considerat que la responsabilitat social de l'empresa no va més enllà d'ampliar els horitzons dels directius, i no hi ha cap consens per determinar en què ha de consistir això (Jones, 1980), cosa que sembla confirmar el fet que aquest terme "rars vegades s'ha definit en termes operacionals" (Boal & Peery, 1985), ja que aquest concepte de responsabilitat s'ha centrat més en el punt de discutir si una entitat té determinats atributs que no pas en el d'aclarir com es poden mesurar les actuacions i amb quin criteri es pot fer (Skidd, 1988). Però, evidentment, també s'ha insistit que cal trobar elements de mesura i d'objectivació, si no es vol deixar la qüestió en mans de la subjectivitat dels directius (Andrews, 1973), més que més si tenim present que l'empresa (en general, però més pel que fa a qüestions socials) no sol tenir una percepció global dels problemes, sinó més aviat circumscrita a la que li dóna el seu àmbit d'actuació (Cambra de Comerç de Quebec, 1982). Quan hom ha intentat avaluar l'actuació social de les empreses, no tan sols s'ha trobat amb la dificultat que no sempre coincideixen els criteris d'avaluació econòmics i socials (Hosmer, 1985), sinó que, simplement, és molt difícil ponderar de manera objectivada i contrastable els eventuais resultats de la responsabilitat social de l'empresa. [Vegeu: "El problema dels investigadors és que és difícil mesurar la responsabilitat corporativa. La responsabilitat de l'empresa varia amb factors com la localització, la mida, la rendibilitat, l'estratègia, la filosofia de gestió, el producte, els stakeholders més importants, i tants d'altres" (Steiner & Steiner, 1988, pàg. 262); "una de les dificultats quan es planteja la qüestió empírica de la relació entre responsabilitat social i beneficis és la construcció d'una escala adequada per mesurar la quantitat i el valor de les activitats de l'empresa en l'àrea de la responsabilitat social" (Bowman & Haire, 1975, pàg. 49); "la mesura de l'actuació social i la seva relació amb l'assoliment financer ha constituït un problema intransigent" (Wood, 1991, pàg. 704).]

S'han proposat diversos criteris per delimitar l'assoliment de la responsabilitat social de l'empresa (Steiner & Steiner, 1988, per exemple, n'han proposat nou; De George, 1990a, n'ha proposat 11). Però amb vista a una mesura més sistemàtica, s'han plantejat diverses possibilitats a l'abast de les empreses: el control de gestió intern, el balanç social, l'informe d'operacions socials, els indicadors socials i la classificació de corporacions (Preston & Post, 1975). De totes aquestes possibilitats, la que ha arribat a tenir més prestigi en uns moments determinats (sense que hagi arribat a resoldre

i gestionar les qüestions i els problemes que sorgeixen davant les diverses exigències i expectatives dels stakeholders interns i externs. "La qüestió, en termes de responsivitat social, no és com les corporacions haurien de respondre a les pressions socials, sinó quin hauria de ser el seu paper en un sistema social dinàmic. Aquí hom espera que la corporació anticipi els

satisfactòriament les dificultats inherents al problema) ha estat la del balanç social, que es pot entendre com "el compromís d'una valoració i d'una informació sistemàtiques sobre un àmbit significatiu i definible en el qual les activitats de l'empresa tenen impacte social" (Bauer & Fenn, 1973, pàg. 38). Aquest compromís té, però, diverses dificultats, en la solució de les quals no sempre és fàcil assolir un consens: com es decideix que cal fer una auditoria?, com es decideix sobre què cal fer-la?, quines són les mesures?, com s'estableix el que s'entén per èxit?, on són les dades?, quin grau de precisió cal tenir?, qui es fa càrrec d'aquesta auditoria?, com es duu a terme aquest procés? (Bauer & Fenn, 1973).

Entre nosaltres, ultra algunes aproximacions a la qüestió que ens ocupa (vegeu, per exemple, Gallo, 1980), hi ha un excel·lent estudi sistemàtic sobre el balanç social (en el context de la responsabilitat social de l'empresa), on hom pot apreciar també les diferències entre els tarannàs i els enfocaments usamericans i europeus, com també la seva evolució (vegeu García E., 1982). Creiem que García E. té raó quan assenjala que el terme balanç social és expressiu, però inadequat en la mesura, justament, que suscita l'expectativa d'una quantificació precisa: sembla més que pertinent la seva consideració que "es tracta d'un sistema d'informació que presenta comptes sobre les relacions de l'empresa amb la societat, amb el seu entorn i amb els seus grups interns i externs. Per tant, en una presentació de comptes a la societat, es tracta de reflectir en un sistema d'informació les conseqüències socials que provoca la pròpia activitat empresarial de manera que s'analitzin i es coneguin aquestes interdependències. No es tracta, doncs, en cap cas, d'un balanç en el sentit d'actiu i passiu, però sí d'una informació regular que reflecteix quines són les aportacions positives i negatives de l'empresa a la societat" (García, E., 1982, pàg. 80-81). Així, la seva proposta permet no convertir la impossibilitat de quantificació detallada en termes de balanç amb la coartada per no passar d'una mena d'indeterminació benpensant. Perquè, des d'aquesta perspectiva, es pot continuar proposant que, malgrat tot, un element indispensable per al desenvolupament de la responsabilitat social de l'empresa és assolir un grau d'informació (interna i externa) suficientment rellevant. Informació que García E. considera que ha de respondre als principis de veracitat, integritat, claredat, comparativitat, precaució i economia.

canvis que és probable que tinguin lloc en el futur"¹²³.

Nogensmenys, creiem que, amb vista a la BE, el que és més important és que aquesta evolució ha portat al fet que l'èmfasi de la responsivitat social està en el procés de respondre més que en el contingut de la resposta considerat aïlladament (Boatright, 1993). Creiem que aquest desplaçament de les actuacions o els actes (responsabilitat) vers els processos (responsivitat) corporatius marca una línia que sintonitza amb la comprensió que proposem de la BE com una dimensió o moment intern de les dinàmiques corporatives. "Vist des d'aquesta perspectiva, podem descriure la conducta corporativa com un fenomen de tres nivells basat en el canvi en la noció de legitimitat, cada cop de més abast. La legitimació inclou no tan sols les classes d'activitats corporatives, sinó també el procés intern de preses de decisió, la percepció de l'entorn exterior, la modificació de l'entorn exterior -físic, social i polític- per fer-lo més receptiu a les activitats corporatives i la forma de donar compte a les altres institucions socials en el sistema. La conducta corporativa així determinada pot ser definida com a obligació social, responsabilitat social o responsivitat social"¹²⁴. El mateix autor ha elaborat una síntesi esquemàtica de les tres perspectives on es visualitza aquest procés evolutiu¹²⁵.

¹²³ Sethi, 1975, pàg. 63.

¹²⁴ Sethi, 1975, pàg. 60. De manera semblant, Carroll (1979) ha proposat comprendre aquest desplaçament vers la responsivitat social de l'empresa com un continuum que va de la posició de no fer res a la de fer molt, entès com una evolució de va d'una actitud reactiva a una de proactiva passant, successivament, per una de defensiva i una d'acomodació. En aquesta evolució, l'accent en el tractament de les qüestions implicades es fa successivament en termes de no ficar-s'hi o de retirar-se'n, en termes de relacions públiques, en termes estrictament legals, en termes de negociació i en termes de solució de problemes.

¹²⁵ Es pot veure completa a Sethi, 1975, pàg. 63. Atès que només ens interessa ara per sintetitzar la nostra anàlisi, en donem una versió simplificada. A Zeniseck (1979) es pot trobar un quadre que respon, de fet, als mateixos criteris, però que assenyalava els moments i els esdeveniments històrics que marquen els successius punts d'inflexió.

Dimensió	1. Obligació Social	2. Responsab. Social	3. Responsiv. Social
Recerca de legitimitat	Criteri econòmic i complir les lleis	Accepta més criteris de mesura i avaluació	Es veu des de la perspect. del sistema social
Normes ètiques	Els negocis són neutrals; la moral és afer privat	Les normes es defineixen en termes comunitaris	Hi ha criteris ètics més enllà dels que prevalen de fet
Forma de donar compte	Només als accionistes	Inclouen els grups afectats	Voluntat d'anar fins als no afect. directament
Estratègia	Adaptació defensiva i explotadora; màxima externalitz.	Adaptació reactiva	Adaptació proactiva
Resposta a pressions socials	Reacciona atacant, criticant o fent relacions públiques	Accepta responsabilitats i es remet a les normes existents	Dialoga amb els grups exteriors
Amb relació als governs	Es resisteix a la regulació	Coopera per millorar els nivells del sector	Relació oberta i crítica si cal

Activitats polítiques	Manteniment de l'estatu quo; les pressions en secret	Coopera amb altres grups pel canvi legislatiu; menys secret	Coopera amb el legislatiu en el que pot; promou l'honestedat pública
Filantropia	Només quan beneficia clarament	Contribueix a causes sense controvèrsia	A més coopera amb grups de tota mena quan creu que ho necessiten

Aquesta perspectiva de caire més evolutiu posa en relleu, com ja hem assenyalat, que cada un dels elements -o arguments- se situa en una articulació global que li serveix de marc de referència. Però també que en els diversos àmbits hi pot haver gradacions, cosa que permet plantejar la qüestió no tant en termes normatius com constructius: en la responsabilitat social de l'empresa es realitza també la mena d'empresa que es vol ser per mitjà de les opcions que es va prenent amb relació als diversos àmbits rellevants (sense oblidar mai les dificultats d'avaluació i mesura que li són inherents).

Però aquesta comprensió de la responsabilitat social de l'empresa (amb els seus diversos accents) més directament relacionada amb els àmbits d'actuació propis de la pràctica empresarial creiem que s'ha de complementar amb una comprensió més analítica, que, segons la nostra opinió, ha formulat Wood (1991) amb precisió i que permet integrar, si més no conceptualment, tot el que hem anat posant en qüestió quan hem parlat de la responsabilitat social de l'empresa. Wood construeix un model del que anomena actuació social corporativa, que "es refereix (1) als principis que motiven, (2) als processos de conducta i (3) als resultats observables de les actuacions corporatives i directives pel que fa a les relacions de la companyia amb l'entorn exterior. [Definirem] l'actuació social corporativa com la configuració per

part de l'empresa dels principis de responsabilitat social, dels processos de responsivitat social i de les polítiques, programes i resultats observables en tant que estan vinculats a les relacions socials de l'empresa"¹²⁶. Convé notar que aquesta comprensió molt més integrativa posa l'èmfasi en l'articulació de principis, processos i resultats, i esdevé així gairebé una guia o programa per a fer real la responsabilitat social. Entre altres coses, i això nosaltres ho considerem decisiu, perquè parteix del supòsit que no hem "d'isolar l'actuació social corporativa com una cosa completament distinta de l'actuació empresarial"¹²⁷.

Aquesta distinció (en una perspectiva integrativa) entre principis, processos i resultats és prou complexa perquè ens permeti situar la problemàtica de la responsabilitat social de l'empresa en el marc de la BE des d'una concepció molt més consistent, creiem, amb el nostre plantejament. Perquè permet adoptar una visió de conjunt de l'empresa, en la mesura que explícita en cada àmbit quina és el forma que pren la perspectiva de responsabilitat social de l'empresa i, alhora, permet atendre a cada àmbit en el que té d'específic.

Així, des del punt de vista dels principis, el model de l'actuació social corporativa pren una triple forma que permet atendre a la diversitat d'àmbits organitzatius: el principi institucional (legitimitat)¹²⁸, el principi organitzacional (responsabilitat pública)¹²⁹ i el principi individual (discreció

¹²⁶ Wood, 1991, pàg. 693.

¹²⁷ Wood, 1991, pàg. 193. Aquí cal entendre empresarial en el sentit de buscar només el benefici o el negoci.

¹²⁸ Defineix les relacions institucionals entre les empreses i la societat i especifica allò que s'espera de qualsevol empresa, des del supòsit que és la societat la que garanteix la legitimitat i el poder de les empreses (Wood, 1991).

¹²⁹ Es refereix a la responsabilitat de les empreses envers tots aquells problemes relacionats amb les seves activitats i els seus interessos, des del supòsit que les empreses són responsables dels resultats que tenen a veure amb les seves àrees

de management)¹³⁰. Des del punt de vista dels processos, el model de l'actuació social corporativa opera amb una triple distinció¹³¹: implicació amb l'entorn¹³², gestió dels stakeholders¹³³ i gestió dels afers socials¹³⁴. I des del punt de vista dels resultats de la conducta corporativa, el model del principi d'actuació corporativa proposa atendre als impactes socials, als programes socials i a les polítiques socials de l'empresa. És a dir, que ens trobem més enllà de la perspectiva subjacent en enfocaments com els que hem exposat, per exemple, d'Epstein o Sethi, atès que ja no ens limitem a adonar-nos de la diversitat de marcs de referència des dels quals podem comprendre la responsabilitat social de l'empresa¹³⁵ (atenent al que fa i a com ho fa), sinó que hem convertit aquesta responsabilitat social de l'empresa en una perspectiva global i específica per a la comprensió del fet organitzatiu (atenent integradament als principis, als processos i als resultats de l'organització).

d'interacció amb la societat (Wood, 1991).

¹³⁰ Que concep la responsabilitat en percebre i exercir les seves eleccions en termes de responsabilitat social, des del supòsit que els directius són actors morals (Wood, 1991).

¹³¹ Les tres dimensions estan interrelacionades, atès que fan referència al context (l'entorn), als actors (stakeholders) i als interessos (afers). "Els stakeholders estan implicats en els afers, els afers involucren els stakeholders i els seus interessos, i la informació sobre l'entorn és necessària per dur a terme les respostes" (Wood, 1991, pàg. 706).

¹³² Atès que una orientació responsable i responsiva correspon a una forma de comprensió de l'empresa susceptible de ser entesa en termes ecològics, com l'adequació a l'entorn en el qual és possible la supervivència, aquí s'emfasitza la necessitat que l'empresa desenvolupi específicament les relacions amb el seu entorn, en totes les formes i dimensions que té (Wood, 1991).

¹³³ Aquest aspecte té prou importància, de manera que li dedicarem tot un apartat en el capítol següent.

¹³⁴ Que fa referència a les polítiques dutes a terme per afrontar les qüestions socials que es plantegen (Wood, 1991).

¹³⁵ Creiem que aquest fet, per cert, ja té en si mateix molta importància, tan teòrica com operativa.

El seguiment que hem fet d'aquest desenvolupament progressiu de com cal concebre la responsabilitat social de l'empresa creiem que ha anat posant de manifest la seva importància pràctica, la seva rellevància des del punt de vista de la gestió empresarial i la seva importància metodològica (atès que ens ha obert definitivament a una reflexió sobre l'empresa com a tal des d'una perspectiva axiològica). El que falta per establir és el lligam que aquesta presa en consideració de la responsabilitat social de l'empresa té amb els plantejaments de la BE.

El lloc de la responsabilitat social de l'empresa en el marc de la BE

La relació del discurs sobre la responsabilitat social de l'empresa amb el discurs de la BE no sempre ha estat prou clara, i sovint aquests discursos fins i tot s'han assimilat. De fet, ja hem observat que, des d'una perspectiva històrica, la progressiva sistematització de la BE com a tal ha anat en paral·lel amb una disminució del pes públic i teòric del discurs de la responsabilitat social de l'empresa. No hem de descartar totalment el paper que hi pot haver tingut una certa tendència als canvis en el camp de la teoria de la gestió (i, sobretot, en les temàtiques que es proposen a les escoles de negocis), en la qual de vegades es disfressa d'adaptació a les transformacions socials i econòmiques allò que no és altra cosa que la submissió a diverses modes terminològiques. Però el que és cert, sigui com vulgui, és que l'aire de família entre la responsabilitat social de l'empresa i la BE, com també el seu ús imprecís i indiscriminat moltes vegades, ha suscitat ben sovint que hom les utilitzi com a equivalents segons allò de què vol parlar. En definitiva, que "força directius confonen la BE amb la responsabilitat social"¹³⁶, sense reflexionar suficientment que "el fet que una corporació o un directiu respongui a la pressió social o anticipi una necessitat de la comunitat no indica

¹³⁶ Cooke & Ryan, 1989, pàg. 30. Creiem que no tan sols els directius, sinó que també ho fan consultors i professors.

necessàriament que cap dilema ètic hi estigui implicat"¹³⁷. Altrament dit: el que sovint no es planteja prou explícitament en el marc dels debats sobre la responsabilitat social de l'empresa és que "hem de distingir entre les exigències morals; les exigències socials, però no legals; i les exigències legals, que són també exigències socials, és clar. Algunes exigències socials poden no ser ni legals ni morals; i algunes exigències socials poden ser morals però no legals. D'altra banda, algunes exigències poden ser expressades en termes de responsabilitat social, però poden ser només les exigències, o manifestació d'interessos, d'una part petita de la societat"¹³⁸. I és que convé tenir ben present que tant la responsabilitat social de l'empresa com, fins i tot, la responsivitat social de l'empresa (en el que comporta d'actitud anticipant) depenen dels valors socials tal com es donen de fet, i no pressuposen la necessitat ni l'exigència de cap moment reflexiu o analític de caràcter ètic¹³⁹.

Creiem que això es posa de manifest de manera fefaent en el tractament que ha fet Carroll (1979, 1989) de la responsabilitat social de l'empresa, tractament que ha tingut un cert ressò i, sobretot, una reconeguda aplicació operativa¹⁴⁰. Carroll considera

¹³⁷ Cooke & Ryan, 1989, pàg. 30. Es podria objectar a aquest enfocament que és excessivament operatiu, ja que es refereix directament a dilemes ètics. Però sí que ens sembla important fer notar el que això implica: que hom pot adoptar perfectament el discurs de la responsabilitat social de l'empresa sense assumir explícitament, voluntàriament o conscientment una perspectiva ètica.

¹³⁸ De George, 1990a, pàg. 169.

¹³⁹ Volem palesar que el que plantegem és, simplement, que no hi ha necessàriament sempre coincidència entre els enfocaments de la responsabilitat social de l'empresa i els de la BE. De cap manera: que no tinguin res en comú, que siguin contradictoris o exclusius entre si, o que la responsabilitat social de l'empresa sigui suspecte des de la perspectiva de la BE.

¹⁴⁰ L'aspecte operatiu el presentarem en el proper capítol, quan parlem dels stakeholders i dels processos d'institucionalització de l'ètica en les organitzacions. Però cal dir que, per exemple, Wartick i Cochran (1985) consideren que el

que "una definició de la responsabilitat social que tingui en compte completament la totalitat d'obligacions que l'empresa té envers la societat, ha d'expressar les categories econòmica, legal, ètica i discrecional del funcionament empresarial"¹⁴¹. La responsabilitat econòmica és de caire social, en la mesura que la societat exigeix de l'empresa que produeixi béns i serveis d'una manera eficient i rendible. La responsabilitat legal també és de caire social, en la mesura que la societat ha permès que l'empresa assumeixi un paper productiu en el context del contracte social i, per tant, exigeix el compliment de les lleis. La responsabilitat ètica és de caire social, en la mesura que la societat espera que l'empresa actuï en el marc de determinats valors que no són ni poden ser exigits o inclosos en els àmbits anteriors, però que socialment són reconeguts i que, per tant, s'espera que les empreses tinguin en compte. Finalment, la responsabilitat discrecional (o voluntària, o filantròpica) també és de caire social, en la mesura que la societat desitja que l'empresa es comprometi -voluntàriament- en activitats que beneficien la societat, per bé que no siguin exigides ni econòmicament ni legalment, ni es puguin esperar des d'un punt de vista ètic¹⁴². "El perill més gran en presentar aquest model és que es pot donar la impressió que els quatre components estan separats i són independents. Res no pot ser més lluny de la veritat. Les quatre responsabilitats no tan sols estan interrelacionades, sinó que també creen tensió en el directiu quan pretén assolir-les totes simultàniament. La separació és només per propòsits conceptuals"¹⁴³. Per tant, "cada responsabilitat tan sols és una part de la responsabilitat social de l'empresa total, i així [aquest model] ens forneix d'una

més rellevant d'aquesta proposta és la seva dimensió integradora.

¹⁴¹ Carroll, 1979, pàg. 499.

¹⁴² En la caracterització dels quatre àmbits de responsabilitat, Carroll pràcticament no ha evolucionat en deu anys (Carroll, 1979, 1989).

¹⁴³ Carroll, 1989, pàg. 32. Allò que ni es planteja és com cal afrontar aquesta tensió i amb quins criteris cal resoldre-la.

definició que descriu més completament que és el que la societat espera de les empreses: la responsabilitat social de l'empresa abraça les expectatives econòmiques, legals, socials i discrecionals que la societat té envers les organitzacions en un moment donat¹⁴⁴. En definitiva, en aquest plantejament la responsabilitat social subsumeix l'ètica, però en la mesura que s'identifica l'ètica amb els valors (morals) dominants en una societat, als quals s'espera que s'adaptin els seus membres¹⁴⁵.

Per dir-ho en els termes que hem anat assumint al llarg d'aquesta tesi: la no-distinció entre ètica i moral i la no-distinció entre ètiques de màxims i ètiques de mínims impossibilita poder prendre en consideració que hi ha exigències que es poden plantejar a les organitzacions i a les seves pràctiques que es basen en una reflexió de caràcter explícitament ètic i no en una adequació a les demandes socials empíricament existents. Com assenyalarem immediatament, la responsabilitat social de l'empresa té, des del nostre punt de vista, el gran valor de poder contribuir a passar de plantejaments pre-convencionals a plantejaments convencionals en la vida organitzativa. Però la identificació o la confusió entre responsabilitat social de l'empresa i BE comporta la identificació o la confusió entre la perspectiva convencional i la postconvencional i, per tant, la dissolució de tota possibilitat del que hem qualificat en la primera part de moment intern continu de caràcter postconvencional. Que l'afirmació de la responsabilitat social de l'empresa no ha de portar a oblidar l'exigència d'uns mínims ètics que afecten totes les dimensions socials (incloses també, és clar, les econòmiques i les empresarials), ho ha assenyalat en aquest punt amb insistència

¹⁴⁴ Carroll, 1979, pàg. 500. Cal notar que aquí tot són expectatives, mentre que en la caracterització de cada àmbit ha distingit entre exigències, expectatives i desigs.

¹⁴⁵ Wartick i Cochran (1985) tmbé han insistit en el fet que aquí el referent "social" passa a incloure en el seu si l'"econòmic" i el "moral".

De George¹⁴⁶: "la responsabilitat social és diferent de la responsabilitat ètica. De la mateixa manera, els inversors socialment responsables poden desitjar fer quelcom més o quelcom diferent dels inversors ètics. Qualsevol pla d'inversió ètic és responsable socialment, però un pla d'inversió socialment responsable pot usar una diversitat de criteris per decidir en quines companyies convé invertir, alguns dels quals poden exigir més dels estàndards mínims de moralitat, i alguns dels quals poden no tenir cap relació amb les qüestions ètiques"¹⁴⁷.

Cal, per tant, plantejar els límits que, ultra les seves innegables aportacions, pot tenir la responsabilitat social de l'empresa des del punt de vista de la BE¹⁴⁸, i més en les creixents complexitats econòmiques i socials en les quals s'ha d'inscriure. Creiem que un dels més importants és que pot focalitzar tota l'atenció en les anomenades qüestions socials, i impedir així, paradoxalment, qualsevol lectura sobre les activitats econòmiques, que no serien, d'aquesta manera, objecte d'anàlisi i de reflexió, o només en tant que permeten incorporar la dimensió social. La responsabilitat social de l'empresa pot

¹⁴⁶ Val a dir, però, que, quan De George parla de mínims ètics, això no es correspon exactament amb el que nosaltres hem assumit com a ètica de mínims.

¹⁴⁷ De George, 1990a, pàg. 177. Ja hem apuntat que la no necessària coincidència entre la perspectiva de la responsabilitat social de l'empresa i la de la BE es palesa especialment quan hom es planteja la qüestió a escala mundial. Vegeu, per exemple, com Amba-Rao (1993) planteja la necessitat d'una reflexió explícitament ètica quan hom analitza en termes de responsabilitat social les actuacions de les grans empreses transnacionals: atesa la seva implantació arreu del món, els referents legals i socials no són en absolut ni homogenis, ni equivalents, ni coincidents.

¹⁴⁸ De George (1983) ha notat, per bé que no ho ha desenvolupat, que la responsabilitat social de l'empresa només es pot sostenir en el marc d'unes opcions ètiques que es refereixin a l'activitat econòmica socialment considerada. Per dir-ho en els termes que hem proposat anteriorment: la responsabilitat social de l'empresa requereix una ètica econòmica (cosa que no s'ha acostumat a explicitar durant el debat) ja que, per exemple, no totes les ètiques del capitalisme poden emmarcar-la satisfactòriament.

mantenir, en darrer terme, el pressupòsit que el que es considera com a "social" és diferent del que és econòmic¹⁴⁹ i que el que és econòmic no es pot considerar en termes socials¹⁵⁰, i, per tant, pot no aportar més que l'exigència de tenir en compte tots dos

¹⁴⁹ Val la pena notar que, quan Bell (1973) reflexiona sobre la responsabilitat social de l'empresa, ho fa en un capítol el títol del qual es refereix a la tensió entre la perspectiva econòmica i la perspectiva sociològica. Com hem vist en el nostre recorregut, molt poques aproximacions de la Responsabilitat Social de l'Empresa van més enllà d'aquest pressupòsit.

¹⁵⁰ Freeman i Gilbert són bel·ligerants en aquesta qüestió. "Amb la divisió del món en econòmic, polític, social, tecnològic, etc. creem vies separades per entendre'l que necessiten després ser relligades conjuntament. La mateixa idea dels negocis com a economia, com a quelcom separat o separable del món social, comporta que la legitimitat serà sempre un problema irresoluble. Es necessitarà sempre tenir una teoria de la legitimitat mentre insistim a veure les empreses en termes merament econòmics. Una teoria de la legitimitat d'aquesta mena servirà com a mecanisme de traducció entre conceptes econòmics i, per exemple, conceptes socials, i un àmbit serà definit en termes d'un altre. [...] Per tant, les millors teories sobre l'actuació social corporativa, la responsabilitat social de l'empresa, o sobre l'empresa i el procés polític i social no ens ajudaran. [...] Aquestes teories i els intel·lectuals que les proposen només reforcen la idea que les empreses són essencialment econòmiques, i esdevenen una mena d'apologia de l'statu quo" (Freeman & Gilbert, 1992, pàg. 12). Que la responsabilitat social de l'empresa pretén ser una forma de legitimació és una afirmació que es pot assumir des de la seva crítica, però també, justament, des de la seva defensa, com ja hem vist: tot depèn de la connotació que es doni al terme i de l'anàlisi que es faci de la realitat social. Podríem dir que Freeman i Gilbert assenyalen -amb raó- el perill que la responsabilitat social de l'empresa no sigui res més que una nova reproducció del model separatista; i que tenen raó d'assenyalar les limitacions de la responsabilitat social de l'empresa des del punt de vista estrictament crític. Però tal vegada plantegen el problema en termes excessivament dicotòmics i exclusius, atès que es podria plantejar la qüestió molt més en termes de procés evolutiu (perfectament compatible amb el reconeixement de les diferències radicals que es poden palesar en la comparació dels diversos moments del procés), en el qual la responsabilitat social de l'empresa no és de cap manera el punt d'arribada. I per això mateix hom ha assenyalat (Epstein, 1987b) que, per bé que les perspectives de la BE, de la responsabilitat social de l'empresa i de la responsivitat social de l'empresa sovint se superposin en el tractament de les qüestions, en el nucli d'aquesta superposició cal situar la BE, en la mesura que el que la defineix és la reflexió ètica que es troba en la base de l'atenció que les altres tenen, respectivament, als productes i als processos organitzatius.

aspectes.

Però, des de la perspectiva de la BE, la responsabilitat social de l'empresa significa una altra aportació, ben important: donar carta de naturalesa a la possibilitat d'una reflexió sobre l'empresa -en termes estrictament organitzatius- que adopti una perspectiva axiològica, amb el que això comporta tant de possibilitar un discurs ètic sobre les organitzacions com un discurs organitzatiu que incorpori una dimensió ètica¹⁵¹. Però aquesta possibilitat només pot ser viable en un context plural i interdependent si els valors, les demandes i les expectatives socials no es prenen passivament com una mena de dada homogènia i inqüestionable (a la qual cal tenir molt en compte, això sí), sinó com a punt de partença per a la configuració d'un projecte organitzatiu. Projecte en el qual (tal com hem posat de manifest a la primera part en la nostra proposta del que hem anomenat hermenèutica de la responsabilitat) l'atenció responsable a les conseqüències de l'acció no es pot plantejar sense tenir en compte que només és intel·ligible amb relació als principis que la regulen i als valors que l'orienten, i que només és viable mitjançant la constitució concreta i contextualitzada del subjecte responsable. Això potser vol dir, en definitiva, que no es pot parlar plenament de responsabilitat social de l'empresa sense reelaborar èticament una comprensió de l'empresa, una de les dimensions fonamentals de la qual haurà de ser la responsabilitat social. Conseqüentment, creiem que la responsabilitat social ha de ser un element intern de l'ètica de les organitzacions, i no un simple criteri de demarcació entre organitzacions.

Comtat i debatut, a mesura que hem anat avançant en la

¹⁵¹ Per això tant la BE com la responsabilitat social de l'empresa han coincidit a donar una gran importància al model analític dels stakeholders (que analitzarem en el capítol següent) (Boatright, 1993; Carroll, 1989) ja que hi poden confluïr l'orientació a respondre a nous problemes socials, l'orientació a construir una nova comprensió del fet organitzatiu i l'orientació a considerar sempre la capacitat de gestió.

consideració de la responsabilitat social de l'empresa i n'hem anat eixamplant les implicacions, no tan sols hem anat ampliant el seu contingut, sinó que també se'ns n'ha anat modificant l'horitzó. El que s'ha anat fent patent és que la responsabilitat social de l'empresa no és un punt d'arribada, sinó que la lògica interna del seu desenvolupament desemboca en un canvi de mentalitat, en un canvi de concepció i en un canvi de marc de referència per a la comprensió teòrica i pràctica de les organitzacions. Això ho ha vist amb claredat Mintzberg quan ha assenyalat que "l'evidència suggereix que els problemes de responsabilitat social són inherents a la mateixa concepció de la gran corporació i al disseny de l'estructura i dels sistemes de control que usa. [...] Però la rel del problema pot ser més profunda que l'estructura"¹⁵². I ho és, en definitiva, perquè desemboca en la necessitat d'un canvi de mentalitat, canvi que afecta -i travessa- les estructures i procediments, però no es limita a això: "la conducta socialment responsable s'infondrà en l'organització no mitjançant procediments, sinó mitjançant actituds, no per via de les ordres, sinó per via dels exemples, no a causa de "ells", sinó a causa de "nosaltres". [...] Hi ha una necessitat de capgirar la direcció a llarg termini en les nostres organitzacions per l'impersonalisme i l'utilitarisme, mitjançant la inclusió d'ideals, creences, sentiments, ètica, i un sentit de missió i propòsit"¹⁵³.

¹⁵² Mintzberg, 1983, pàg. 172.

¹⁵³ Mintzberg, 1983, pàg. 175. Val a dir que, més enllà de la forma expressiva, aquesta referència als valors en l'enfocament de Mintzberg no es contraposa a l'acció organitzativa, sinó que esdevé el marc on situar-la i el marc que permet palesar la seva insuficiència quan es considera autosuficient. D'altra banda, en un article també molt citat com a referència, Goodpaster ha assenyalat que parlar de responsabilitat social de l'empresa comporta una triple afirmació: "responsabilitat en la presa de decisions (i no tan sols entesa causalment o com a compliment de regles), responsabilitat moral (i no tan sols legal i d'altres menes) i responsabilitat moral amb una força mixta (i no merament descriptiva o merament normativa). [...] Ensinistrarem la nostra atenció en les organitzacions com a entitats clau per a aquesta atribució" (Goodpaster, 1983, pàg. 6).

El que es produeix, per tant, en la culminació del procés reflexiu sobre la responsabilitat social de l'empresa és que "es pot dir que la dimensió ètica vigent en tots els casos es desplaça, tanmateix, donant prioritat a l'organització operativa d'aquest concepte de responsabilitat social de l'empresa, i es produeix el fenomen del desplaçament de la responsabilitat ètica individual a una dimensió més institucional"¹⁵⁴. I per això mateix, com hem apuntat anteriorment, hom ha situat la responsabilitat social de l'empresa com l'expressió organitzativa d'una perspectiva convencional, perspectiva que pot anar des d'un estadi tres (sensible fonamentalment a les expectatives i demandes socials de l'entorn immediat) a un estadi quatre (més capaç de globalitzar i de percebre l'empresa també des de la perspectiva de la totalitat social en la qual és inscrita)¹⁵⁵.

Si recordem el que hem analitzat en el capítol anterior sobre els estadis dominants en el judici moral dels directius, adquireix plausibilitat la idea que l'èxit i la limitació de la responsabilitat social de l'empresa rau en el fet que catalitza el salt organitzatiu des d'una perspectiva pre-convencional a una de convencional¹⁵⁶ (i, en aquest sentit, cal reconèixer la seva força crítica i dinamitzadora envers els plantejaments pre-convencionals). Però, en la mesura que no vagi més enllà, pot

¹⁵⁴ García E., 1982, pàg. 60-61. En el capítol següent veurem que aquesta organització operativa ja no és formal, sinó que inclou tot el que Mintzberg ha expressat en la seva llista anterior: ideals, etc. Vegeu també com Faschin pren consciència del canvi: "per primer cop en la història, esperem una conducta moral de les institucions, perquè ens hem adonat que són el factor principal que determina la forma futura del nostre món" (Fasching, 1981, pàg. 65).

¹⁵⁵ Vegeu, pel que fa a la relectura de les concepcions organitzatives en el marc del model de Kohlberg, els enfocaments de Reidenbach i Robin (1991), Sridhar i Camburn (1993), i Victor i Cullen (1988).

¹⁵⁶ És important notar que el fet de reconstruir les concepcions de l'empresa des del marc del model de Kohlberg no comporta la creença que hi hagi un procés de desenvolupament de les organitzacions com hi ha un procés de desenvolupament de les persones (Victor i Cullen, 1988).

mostrar les seves limitacions tant pel que fa a la capacitat de prendre distància crítica sobre la pròpia realitat com pel que fa a afrontar aquells problemes pràctics que, per la seva complexitat, no es poden resoldre només des d'una perspectiva convencional. Conseqüentment, creiem que així anem avançant vers una possibilitat d'integració global més gran en l'enfocament de l'ètica de les organitzacions, ja que esdevé més palesa (si recordem la importància que Kohlberg dóna al que anomena "atmosfera moral") la necessitat de reconèixer la interdependència entre els processos organitzatius i els personals: el desenvolupament de la responsabilitat social de l'empresa esdevé indissociable del desenvolupament directiu i, en darrer terme, del desenvolupament de la maduresa de les persones en el si de l'organització (Andrews, 1973); i per això mateix, segons la nostra opinió, la reconstrucció de la responsabilitat social de l'empresa des d'una perspectiva ètica ens ha de fer plantejar també quins són els processos d'aprenentatge i desenvolupament organitzatius i personals que s'afavoreixen dins de l'organització i com s'afronten sistemàticament¹⁵⁷.

Creiem que d'aquí ja es desprèn la possibilitat de donar un pas endavant i deixar de considerar la responsabilitat social de l'empresa d'una manera fonamentalment passiva: ja no es tracta tan sols de respondre a l'entorn, sinó de contribuir des de les mateixes organitzacions a la construcció de la seva responsabilitat i, en definitiva, del significat i de la perspectiva que té el seu lloc en el món¹⁵⁸. Això comporta l'obertura a una comprensió de la responsabilitat social de l'empresa des d'una perspectiva més dialògica, cosa que no cal

¹⁵⁷ En el capítol final plantejarem explícitament aquesta qüestió, que ara ens limitem a fer constar com una conseqüència lògica del fil conductor que hem anat seguint.

¹⁵⁸ No ha d'estranyar que, quan s'adopta aquesta perspectiva, hom parli del fet que això comporta, tant des del punt de vista teòric com des del punt de vista del que ha de ser l'educació en el camp de la gestió, "una convergència dels negocis i de l'administració pública" (Jacoby, 1973, pàg. 68).

entendre com una exigència que prové merament d'un exercici discursiu si parem esment en el fet que, per exemple, les conclusions de l'informe de la Cambra de Comerç de Quebec (que tenen també, òbviament, una intencionalitat operativa) no diuen que l'exercici de la responsabilitat social de l'empresa hagi de considerar simplement quins són els afectats per les seves actuacions, sinó que ha de considerar quins són els interlocutors envers els quals l'empresa té responsabilitats i les conseqüències que això comporta¹⁵⁹. I per això mateix De George ha afirmat que aquest canvi de perspectiva quant a la responsabilitat social de l'empresa no es pot abordar amb plantejaments normatius o substantius, sinó que s'ha de fer amb plantejaments procedimentals (De George, 1983).

Sembla, doncs, indispensable acabar concloent que "el problema és que els judicis de responsabilitat poden ser atribuïts segons dos esquemes que són superficialment diferents, si és que no són completament oposats. El primer sentit de responsabilitat emfasitza el seguiment de la llei, actuant d'acord amb les regles del propi ofici social: duent a terme les funcions de fiscal, jutge, soldat o ciutadà prescrites per l'autoritat. El segon sentit emfasitza el procés cognitiu, i, en una direcció gairebé diametralment oposada a l'anterior, fomenta l'autonomia més que no pas l'obediència de les regles. [...] Quina d'aquestes dues nocions de responsabilitat -la que emfasitza el seguiment de les regles o la que emfasitza el procés cognitiu, amb un pes més gran de l'autonomia- voldríem idealment implantar a les corporacions? La resposta és que totes dues. Allà on és factible establir unes regles relativament poc ambigües per a la conducta corporativa, tot el que necessitem és la responsabilitat de la mena del seguiment de regles o d'adherir-se a un rol. Però hi ha també tota mena de casos en què les regles rígides són cada cop més ineficaces, i potser fins i tot contraproductes, com a instruments de control corporatiu. Per abordar els problemes en aquestes àrees de responsabilitat el que es necessita -tant si

¹⁵⁹ Cambra de Comerç de Quebec, 1982, pàg. 14.

parlem de corporacions com si parlem de persones- és una responsabilitat d'una mena molt més 'madura', emfasitzant els processos cognitius, més que no pas l'obediència cega de la regla"¹⁶⁰.

El que hi ha en el rerafons del debat sobre la responsabilitat social de l'empresa és si es planteja de manera que permeti que les organitzacions s'obrin fins a aquesta segona mena de responsabilitat -molt més susceptible de ser compresa també en clau constructivista i en termes de maduració humana- o no¹⁶¹ (cosa que, per exemple, afectaria directament -amb les consegüents modificacions- els processos i estructures organitzatives, el repartiment del poder i l'exercici de l'autoritat, els criteris de retribució i de promoció o els sistemes d'informació interns i externs). Però el que ens sembla que ja no s'ha arribat a plantejar mai, tant en el si de la responsabilitat social de l'empresa com en el si de la BE, és la necessitat d'anar encara més enllà i adoptar una perspectiva teòrica i pràctica que passi a parlar en termes de COresponsabilitat social de l'empresa, que és, justament, el que volem proposar aquí nosaltres¹⁶², creiem que de manera prou coherent amb l'anàlisi que hem fet a la primera part quan hem parlat dels reptes que implica per a l'ètica el fet de fer-se càrrec de la nostra època com a civilització tecnològica i com a societat d'organitzacions.

"En altres paraules: potser l'antiga definició d'actuació és massa estreta. La qüestió que apareix aleshores implica no tan sols la responsabilitat social de qualsevol corporació particular, sinó també la rectitud del model més ampli d'organització social i de les metes socials de la comunitat. I,

¹⁶⁰ Stone, 1975, pàg. 113, 115.

¹⁶¹ Nosaltres, certament, pensem que rarament s'hi arriba.

¹⁶² En definitiva, el discurs sobre la responsabilitat social de l'empresa és perfectament compatible amb un enclaustrament en el paradigma monològic, com farem notar tot seguit en parlar dels stakeholders.

en la mesura que la corporació ha estat la institució constitutiva del model existent, es converteix en el punt de partença d'una nova investigació¹⁶³. Per a nosaltres, sobre la possibilitat de la (re)construcció d'una ètica de les organitzacions.

¹⁶³ Bell, 1973, pàg. 317.

Capítol 6

La reconstrucció d'una ètica de les organitzacions6.0 Introducció

Es tracta, doncs, de fer convergir -explícitament o implícitament- molts dels elements que ja han anat apareixent en aquesta tesi en una proposta plausible d'ètica de les organitzacions. Creiem que aquesta convergència no exigeix que ens tornem a remetre temàticament a tots els fils analítics o reflexius que hem anat seguint. En el transcurs del nostre treball els hem anat posant de manifest i apuntant-ne les possibles connexions i, progressivament, hem anat indicant de quina manera podien servir per anar ordint una ètica de les organitzacions. En aquest capítol i en el següent -que es fonamenten sobre tots els anteriors, que els pressuposen i que no considerem plenament intel·ligibles sense tenir en compte el que s'hi ha exposat- ens limitarem a confegir una perspectiva sobre les organitzacions en el si de la qual creiem que tot el que hem anat analitzant, observant i plantejant s'articula i s'integra suficientment, encara que de vegades no desenvolupi plenament totes les seves potencialitats, com és obvi. En definitiva, com ja hem dit de bon començament, pretenem bastir un marc de referència per a la comprensió ètica de la gestió d'organitzacions, i això comporta que moltes de les temàtiques tractades, que queden així novament compreses i susceptibles de ser replantejades, restin, consegüentment, obertes a ser desenvolupades en noves línies d'investigació, atès el marc de referència que quedarà establert.

En la nostra intencionalitat es tracta, per tant, de fer una proposta que, tal com ja hem plantejat, sigui viable en la mesura que esdevingui una elaboració reflexiva i teòrica que pugui acompanyar el desenvolupament de projectes professionals (individuals o col·lectius), organitzatius, institucionals o socials i fer-s'hi present; i que hi tingui lloc sense identificar-s'hi ni reduir-s'hi. Una proposta que s'allunyi, en la mesura que li sigui possible, del paradigma separatista i dels enfocaments deductius i que permeti, per

tant, dur a terme el que ja hem formulat anteriorment com una incorporació de la dimensió ètica entesa també com un moment intern dels processos d'institucionalització i de gestió. Una proposta que articuli pràcticament en el si de les organitzacions el plantejament que hem assumit quan hem parlat de l'ètica cívica: desenvolupar una moral convencional en allò que té de més propi i específic i -ensems- desenvolupar la capacitat d'adoptar una perspectiva postconvencional (sense confondre-ho ni contraposar-ho).

Dit altrament, es tracta d'anar-nos aproximant a la configuració d'una ètica de les organitzacions que sigui comprensible des del que hem anomenat hermenèutica de la responsabilitat i, per tant, que tingui lloc com a ètica de responsabilitat, com a ètica generadora de moral convencional i com a ètica que afirmi el principi d'humanitat. I per això mateix els passos que emprendrem des d'ara seran els següents: en aquest capítol mirarem d'articular les tres perspectives que acabem d'esmentar amb unes determinades anàlisis del fet organitzatiu que, segons la nostra opinió, s'hi poden correspondre i, en bona part, ser-ne l'expressió¹; i després mirarem d'integrar-les en una primera comprensió global -que inclogui la perspectiva ètica- de la gestió de les organitzacions. En el capítol següent, que serà el darrer de la nostra exploració, mirarem de proposar el paradigma organitzatiu que, des del nostre punt de vista, s'adequa més tant a la nostra comprensió de la BE (aleshores ja suficientment oberta a una ètica de les organitzacions i, per tant, implícitament contextualitzada), com a les noves realitats organitzatives emergents.

¹ En la presentació, seguirem un ordre que, en bona part, pretén ser correlatiu del que hem seguit quan hem presentat el nostre recorregut per les filosofies morals.

6.1 Els "stakeholders": quins interessos de quins afectats?

En el capítol anterior hem indicat que tot el debat al voltant de la responsabilitat social de l'empresa es basava en un desplaçament que ara podríem sintetitzar en dues formulacions: de la propietat a la gestió, del mercat a la societat². És important, però, insistir en el fet que la presa de consciència de la dimensió de gestió és tan important com la dimensió social, en la mesura que són, en aquesta qüestió, correlatives³. I aquesta correlació es palesa en la perspectiva teòrica i pràctica sobre l'empresa, que sol ser la que es posa en joc quan hom vol prendre's operativament la responsabilitat social de l'empresa: els stakeholders⁴. Aquesta perspectiva, però, implica el reconeixement d'una realitat, sense la qual no es pot parlar, pròpiament, de responsabilitat: el poder. Comptat i debatut, la responsabilitat social de l'empresa és una resposta, entre d'altres possibles, al reconeixement previ del poder que tenen en la nostra societat empreses i organitzacions. El punt de partença, per tant, no és la reflexió pura, sinó la realitat del poder. En darrer terme, tal com hem proposat a la primera part, no hem d'oblidar que una ètica de responsabilitat és -certament- conseqüencialista, però que l'atenció a les conseqüències de l'acció inclou la comprensió del poder de qui actua: una de les coses que configura l'especificitat de tota ètica de responsabilitat és, justament, l'atenció a les conseqüències derivades de l'exercici del poder.

En el capítol anterior hem emfasitzat que parlar de responsabilitat

² Un desplaçament per ampliació, no per exclusió: ni l'afirmació de la gestió comporta negar la propietat, ni l'afirmació de la societat comporta negar el mercat.

³ Creiem que convé insistir en aquest punt no tan sols perquè és bàsic en el nostre fil argumental, sinó també perquè el fet de parlar -amb total fonament, és clar- de responsabilitat social de l'empresa pot fer que els aspectes de gestió quedin més a l'ombra.

⁴ Vegeu, en aquest sentit: Boal & Peery, 1985; Boatright, 1993; Carroll, 1979, 1989; De George, 1990a; Epstein, 1987b; Frederick et al., 1988; García E., 1982; Schreuder, 1978; Sethi, 1975; Steiner & Steiner, 1988; Wood, 1991.

social de l'empresa comporta veure l'organització inscrita en el sistema en el qual actua i, per tant, avançar en clau organitzativa en la capacitat -decisiva, recordem-ho, segons Piaget i Kohlberg- d'adoptar també la perspectiva de l'altre quan es tracta de prendre decisions i de justificar-les. De la mateixa manera, hem d'afegir ara que parlar de la responsabilitat social de l'empresa com a correlativa de la realitat del poder comporta també adoptar una perspectiva que no es conforma a parlar del sistema, sinó que pretén dir alguna cosa rellevant sobre els actors d'aquest sistema (Epstein, 1973).

Nogensmenys, quan hom s'ha plantejat tractar explícitament del lligam entre gestió i exercici del poder en el si de la BE⁵, ha tendit a parlar més dels directius dins de l'organització que no pas de l'organització dins de la societat. No hem de descartar que això sigui degut a la creença que, de l'empresa en clau de poder, ja se'n parlava suficientment quan es parlava de la responsabilitat social de l'empresa i que, per tant, no calia molta més reflexió autònoma sobre la qüestió. Ni tampoc que sigui degut a una perspectiva molt més orientada a resoldre qüestions de caire operatiu. Però també creiem que és molt necessari no confondre, pel que fa al poder, el nivell individual i el corporatiu, atès que una cosa és l'exercici personal de poder que és inherent a tota funcionalitat organitzativa i una altra la realitat del poder en la seva institucionalització corporativa⁶. No ens ha d'estranyar, doncs, que, quan es mira cap endins de l'empresa, les anàlisis sobre el poder se centrin sobretot en allò que fan els directius i que, quan es mira cap enfora de l'empresa, les anàlisis sobre el poder se centrin sobretot en els afectats.

⁵ No entrarem ara en els plantejaments que s'han fet més enllà del marc de la BE, cosa que ens allunyaria excessivament del nostre objectiu.

⁶ Això es palesa, per exemple, quan hom s'adona que una cosa és com els directius perceben el seu propi marge d'actuació personal i professional, i una altra cosa és la comprensió de l'empresa que acompanya l'exercici del propi poder personal i professional. Vegeu, en aquest sentit, Bartolomé & Laurent, 1987; Hunt & Chonko, 1984; McClelland & Burnham, 1976; McMurry, 1973; Zaleznick, 1978.

El poder en l'empresa, el poder de l'empresa

Per tant, si comencem parlant del poder en l'empresa, el que és important des d'aquesta perspectiva és arrencar des del reconeixement del fet del poder com un component intrínsec en tota organització o institució⁷, del qual cal poder donar compte, certament, però reconeixent-lo i comprenent-lo com a tal⁸. I el poder és inevitable, entre altres raons, perquè forma part de la mateixa constitució de

⁷ Aquest reconeixement pot prendre també la forma de la seva absolutització: "la necessitat més important i inflexible de la vida organitzativa no és millors comunicacions, relacions humanes i participació dels treballadors, sinó el poder. Defineixo el poder com la capacitat de modificar la conducta dels altres treballadors de la manera desitjada, juntament amb la capacitat d'evitar veure la pròpia conducta modificada per altres treballadors vers camins no desitjats". Amb vista al model de gestió que defensarem com a conclusió, és important veure que aquesta concepció comporta la convicció que "sense poder, no hi pot haver autoritat; sense autoritat, no hi pot haver disciplina; sense disciplina, hi pot haver dificultat per mantenir l'ordre, el sistema i la productivitat" (McMurry, 1973, pàg. 140). Vegeu, també, en el context d'una anàlisi de les organitzacions: "l'ús del poder és necessari i inevitable; hom l'ha de buscar per tal d'adquirir-lo; i hi ha, prediciblement, camins reeixits per assolir-lo" (Kelly, 1987, pàg. 5).

⁸ Podríem dir que, en aquest aspecte, els problemes són semblants als que hom s'ha plantejat en la ciència política. "En general, la tendència de la filosofia ha estat plantejar les relacions polítiques en un pla eminentment horitzontal, és a dir, ha donat prioritat a la temàtica de les relacions entre els individus d'una col·lectivitat -siguin aquestes conceptualitzades en termes de cooperació o d'autoafirmació egoista-, i, en canvi, ha parat poca atenció a la dimensió vertical de la relació d'aquests individus amb unes esferes de poder, sempre controlades per minories, que els exigeixen obediència. I aquesta és la dimensió més estrictament política. Això ha comportat un enfocament predominantment "ètic" de les relacions polítiques en les reflexions de la tradició filosòfica occidental, que acaba per desenfocar l'objecte de la democràcia en atendre molt més a l'accés ascendent del demos (el poble) al cratos (el poder) que a la direcció contrària, és a dir, a la direcció descendent del poder sobre aquest demos en nom del qual diu que s'exerceix el primer" (Requejo, 1990, pàg. 13). Sense entrar ara en la complexa discussió de les conseqüències que això pot tenir per a les relacions entre la ciència política i la filosofia moral, sí que creiem que és pertinent als nostres efectes notar que, si més no, la reflexió ètica no sempre ha pensat el poder real a partir del reconeixement de la realitat del poder.

l'organització⁹: "el fenomen modern de l'empresa només es fa comprensible si hom el situa en la intersecció de la racionalitat tècnica (el com) i de la racionalitat política (el què, el per què), com a racionalitats irreductibles. Renunciar a qualsevol d'aquestes dues racionalitats és renunciar a donar compte de la realitat de l'empresa moderna"¹⁰. Però, per tant, és igualment important, des de la nostra perspectiva, no oblidar mai que la realitat del poder en l'empresa no és, simplement, una mena de dada bruta, sinó que és indissociable de la peculiar i complexa racionalitat que encarna l'empresa moderna¹¹.

Tanmateix, quan es planteja la realitat del poder intraorganitzatiu, aquesta racionalitat pot no ser reconeguda ni assumida conscientment per part dels qui actuen en concret en el si d'una organització; ans al contrari: la realitat del poder dins d'una organització pot canalitzar dinamismes i pulsions clarament irracionals. Per això, segons la nostra opinió, és pertinent de distingir entre l'exercici pràctic individual i la institucionalització organitzativa del poder¹², i també entre la diversitat de les formes amb les quals pot

⁹ "El problema és inherent a la vida empresarial, perquè les diferències d'autoritat són inevitables, alhora que funcionals, fins a cert punt. El problema no es pot evitar, però es pot controlar si els directius s'esforcen per connectar les seves dues funcions de servents i senyors del poder" (Bartolomé & Laurent, 1987, pàg. 35).

¹⁰ Marzal, 1983, pàg. 32.

¹¹ En cas contrari, ens trobarem que el reconeixement del poder en l'empresa es reconverteix en una orientació a assolir-lo com a valor en si mateix: McMurry (1973) ho defensa obertament. També ho fan moltes de les lectures -sovint simplificadores- que es fan de Maquiavel des de l'anàlisi de les empreses, a les quals ens hem referit en la primera part quan hem parlat de Maquiavel.

¹² "No és estrany, per tant, que els individus que tenen una motivació elevada per assegurar-se i utilitzar el poder es trobin molt a gust en l'entorn empresarial. [...] Però les organitzacions són també estructures polítiques que proporcionen oportunitats perquè la gent desenvolupi la seva carrera professional; per tant, aporten plataformes per a l'expressió dels interessos i motivacions dels individus" (Zaleznick, 1978, pàg. 4, 5). Segons Filella (1994), ens trobem aquí amb una tensió irreductible, que podem reconèixer i canalitzar, però que no podem suprimir: d'una banda, l'organització és l'àmbit social on l'individu té l'oportunitat d'expressar la seva vitalitat i energia, i on es pot sentir socialment útil; d'altra

ser entès. Creiem que comprendre això és indispensable per poder-nos introduir en l'anàlisi dels stakeholders i en el reconeixement responsable del propi poder que comporta.

Atenent, doncs, a la perspectiva interna, és perfectament plausible plantejar-se que també es pot entendre l'organització com a sistema polític i, per tant, que "la política i la seva manera d'actuar poden ser un aspecte essencial de la vida de l'organització i no necessàriament un complement opcional i disfuncional"¹³. Les fonts de poder dins d'una organització són diverses i plurals (contra el tòpic i els supòsits de la perspectiva jeràrquicament piramidal¹⁴), i per això mateix l'assoliment del poder pot esdevenir no tan sols una necessitat, sinó també, simplement, allò que motiva l'activitat dels directius de manera més important¹⁵. Quan succeeix això en una organització, ens trobem que, de fet, l'orientació al poder passa a dominar les pràctiques dels directius i, consegüentment, pot ser una greu amenaça per a la mateixa viabilitat de l'organització, ja que l'absolutització del poder a l'últim farà el directiu -i l'organització- presoner d'una perspectiva a curt termini, i pot perjudicar la mateixa organització en favor de qui deté el poder ja que, aleshores, "per una gran varietat de raons, la persona usa el poder en un camí que destrueix la confiança i el compromís, que suprimeix la innovació i que, gradualment, canvia una organització vibrant en la clàssica burocràcia"¹⁶.

banda, l'organització és l'àmbit social on s'activa i es canalitza la lluita per la satisfacció de necessitats i l'assoliment d'estatus.

¹³ Morgan, 1986, pàg. 128. Més endavant, parlarem amb detall de les anàlisis de Morgan; ara només volem indicar que les seves afirmacions es situen en la perspectiva de confegir diverses imatges de l'organització que ens ajudin a entendre-la, sense que cap d'aquestes sigui exclusiva. Més discutible sembla el seu intent de fer una analogia entre els règims polítics i les formes de direcció empresarial (Morgan, 1986, pàg. 132).

¹⁴ El mateix Morgan n'analitza catorze, i no pretén ser exhaustiu.

¹⁵ McClelland i Burnham (1976) han analitzat amb detall aquest punt.

¹⁶ Kelly, 1987, pàg. 7.

Però no hem de caure en la temptació de confondre l'orientació al poder com a tendència dominant en una organització¹⁷ amb la realitat del poder inherent al fet organitzatiu¹⁸. "Podem analitzar la política organitzativa de manera sistemàtica enfocant-la a les relacions entre interessos, conflictes i poder. [...] Quan parlem d'interessos parlem d'un complex equip de predisposicions que abraça ambicions, valors, desigs, expectatives i altres orientacions que condueixen una persona a actuar en una direcció en lloc d'una altra. [...] Els conflictes sorgeixen sempre que els interessos topen. La reacció natural davant del conflicte en els contextos de l'organització sol ser la de veure'l com una força disfuncional que pot atribuir-se a un lamentable cúmul de circumstàncies o causes. El conflicte és considerat un estat desafortunat que en circumstàncies més favorables hauria de desaparèixer. Si la nostra anàlisi és correcta, el conflicte estarà sempre present en les organitzacions. [...] El poder és el mitjà que resol els conflictes d'interessos en darrera instància"¹⁹.

¹⁷ Harrison considera que és només una de les formes de ser d'una organització (les altres són: orientació a la funció, el treball o la persona). "L'organització orientada vers el poder s'esforça per dominar tot el que l'envolta i per vèncer qualsevol oposició. No vol estar subjecte a cap llei o poder externs. Els qui detenen el poder dins de l'organització procuren mantenir un control absolut sobre els seus subordinats. [...] La pedra de toc de l'orientació vers el poder és el grau de duresa amb què una persona o una organització lluiten pel seu poder i la seva posició quan aquests estan en qüestió" (Harrison, 1978, pàg. 5, 6).

¹⁸ Dit altrament: no ens podem permetre una certa omnipotència del discurs que considera que la manera ideal -i, de vegades, "ètica"- d'enfocar la realitat del poder és pretendre que se suprimeixi.

¹⁹ Morgan, 1986, pàg. 134, 135, 141, 145. Zaleznick (1978) també ha insistit en la força abassegadora que tenen els conflictes d'interessos en les organitzacions. Puel, en canvi, els ha situat en la base de tot discerniment ètic: "Ja es veu que el discerniment ètic pel que concerneix als interessos és molt subtil. D'entrada, cal reconèixer la seva força i la seva complexitat. [...] El discerniment ètic ens porta vers la naturalesa exacta dels interessos en qüestió. Anar més enllà de les aparences és aquí particularment delicat. D'una banda, els interessos altruistes s'associen als interessos egoistes; els interessos individuals es barregen amb els interessos col·lectius; discursos ideològics, polítics i religiosos poden tant camuflar els interessos dels individus o de grups de pressió com expressar exigències d'obertura d'interessos particulars a interessos més generals. Només la reflexió aprofundida sobre els esdeveniments

El problema de tota gestió d'organitzacions amb relació al poder, doncs, és la manera com s'afronten i resolen els conflictes, de manera que això sigui expressió d'un desenvolupament organitzatiu dinàmic: els beneficis i les dificultats dels conflictes estan en relació amb la quantitat i la dimensió d'aquests. Si hi ha pocs conflictes, no s'estimula el compromís amb els objectius de l'organització; un excés de conflictes dificulta l'organització, desvia la capacitat de treball i pot crear un clima d'insatisfacció (Soler, 1994). I per això mateix ens sembla prou simptomàtic, des de la nostra perspectiva, que hom hagi constatat que, quan els directius afronten aquesta realitat inexcusable que forma l'aiguabarreig d'interessos, conflictes i poder des d'una absolutització del poder, es redueix la seva disponibilitat i capacitat de diàleg, augmenta el seu subjectivisme axiològic i acaben esdevenint un cost elevat en termes organitzatius²⁰.

Es podria afirmar, doncs, que la realitat del poder es pot enfocar a la resolució de problemes (Zaleznick, 1978) contextualitzada en perspectiva organitzativa: "per damunt de tot, la motivació de poder del bon directiu no està orientada a l'engrandiment personal, sinó vers l'organització que serveix"²¹. Però, aleshores, aquest hipotètic

i les accions obre la porta al discerniment dels interessos" (Puel, 1989, pàg. 80, 81). Volem fer notar, en connexió amb el que hem plantejat a la primera part, la importància que té per a nosaltres que aquí hom parli de discerniment ètic i no de judici ètic.

²⁰ Vegeu Kelly, 1987. Val a dir que aquesta afirmació es fa en el context d'una anàlisi sobre les percepcions dels directius sobre la qüestió: no és, per tant, un conclusió deduïda abstractament dels postulats de l'ètica discursiva.

²¹ McClelland & Burnham, 1976, pàg. 103. Aquesta no és, per cert, una constatació reflexiva de caràcter normatiu, sinó el resultat d'un estudi sobre com veuen el problema un grup rellevant d'alts directius usamericans. De tota manera, per ser conscient de les dificultats de la seva realització, val la pena contrastar-la amb l'estudi de Bartolomé i Laurent (1987) en el qual, a partir d'un grup prou homogeni de 105 directius de grans empreses, es va analitzar separatament què esperaven ells dels seus superiors i què esperaven ells dels seus subordinats. El resultat -prou simptomàtic- fou que no tenia res a veure, en definitiva, com es veien a si mateixos com a superiors i com a subordinats. Més encara: llegint els resultats, hom té la impressió que, si s'ajunten en la mateixa persona les expectatives que s'esperen separades segons si es mira amunt o avall

bon directiu haurà de tenir ben present que les organitzacions contemporànies difícilment poden ser unitàries, sinó que cada cop més són pluralistes²²: és a dir, que no es correspon amb la realitat suposar que en el si d'una organització tothom comparteix (o hauria de compartir) de manera integrada i exclusiva una identificació amb l'organització, els seus valors i els seus objectius. Més aviat el que cal reconèixer és que els conflictes de poder no són tan sols resultat de l'estructuració funcional, sinó que també hi intervenen conflictivament una diversitat d'interessos i d'identificacions personals²³, intraorganitzatives i extraorganitzatives. És, tal vegada, aquest reconeixement de la realitat del poder el que ens pot portar (per bé que hem d'acceptar que no necessàriament) a la "possibilitat d'usar els principis polítics per examinar i reestructurar la relació que hi ha entre organització i societat"²⁴.

Poder parlar del poder de l'empresa, doncs, exigeix haver considerat

com a directiu, el conflicte està més que garantit (per exemple: esperar dels subordinats compliment de les tasques, lleialtat i obediència; i dels superiors, comunicació, liderat, delegació i autonomia).

²² Per a un desenvolupament de la distinció entre organització unitària i pluralista, vegeu Morgan, 1986.

²³ Una de les coses que, en aquest sentit, cal tenir present (i que considerem estretament relacionada amb el desenvolupament de l'ètica professional en el si d'organitzacions) són "les tensions que hi ha freqüentment entre la tasca que es duu a terme, les aspiracions professionals i els valors personals i l'estil de vida. Els tres àmbits poden superposar-se i poden també romandre separats. Treballant en una organització mirem de trobar o forcem a establir un equilibri entre els tres àmbits d'interessos. La majoria de vegades l'equilibri és difícil i inestable, i crea tensions que estan subjacents enmig de l'activitat política" (Morgan, 1986, pàg. 136). Atès que les nostres societats fan inimaginable pensar com a ideal organitzatiu una organització en la qual les tres àrees coincideixin (i més aviat ens ho fan visualitzar com a intersecció o no-coincidència), la comprensió del que s'expressa en la realitat del poder intraorganitzatiu demana una notable lucidesa, ja que no és comprensible només en termes intraorganitzatius.

²⁴ Morgan, 1986, pàg. 186. Ell mateix, però, ens avisa del perill que comporta veure les organitzacions només en clau de poder: aleshores tot el que s'esdevé en l'organització s'acaba veient en clau de lluita pel poder.

prèviament la realitat del poder en l'empresa²⁵. El reconeixement i l'acceptació d'aquesta realitat (que no vol dir, òbviament, identificar-se amb la seva lògica o sotmetre-s'hi) han d'anar lligats a la presa de consciència de la pluralitat d'elements (personals i estructurals) que hi convergeixen. Això no ho fem per una mena de pruija detallista, altrament impossible en aquests moments, sinó per fer notar que la reflexió sobre el poder en clau de responsabilitat haurà d'atendre tant a les conseqüències de la gestió com a la discrecionalitat (Sacconi, 1991a) que avui li és, inevitablement, inherent²⁶. Per bé que els aspectes estructurals o organitzatius són els més manifestos quan es tracta de comprendre la realitat del poder²⁷, ignorar la diversitat de motivacions, interessos i projectes que avui intervenen en les organitzacions ens faria desembocar en una simplificació probablement inoperant. Per això ens ha semblat necessari apuntar de bon començament que la nostra convicció que les responsabilitats organitzatives no es poden comprendre únicament en clau conseqüencialista (funcional a l'estructura organitzativa) no es basa tan sols en la perspectiva ètica que hem adoptat, sinó també en l'anàlisi de la realitat del poder en les organitzacions. És a dir, que l'exercici de les responsabilitats organitzatives també demana, atesa la discrecionalitat pròpia de la gestió, la capacitat de discerniment moral i la referència a principis i criteris ètics. Creiem que només amb aquest rerafons es pot donar tota la importància que té a l'anàlisi del poder de les organitzacions com a anàlisi de la seva estructura de relacions i influències.

En el context de la BE, com ja hem apuntat, hom no ha parlat gaire,

²⁵ Per bé que no s'hi sol insistir gaire, creiem que, en termes de gestió, només es pot abordar el poder quan se'l considera, ensems, com a poder en l'empresa i de l'empresa.

²⁶ També en el món de l'organització parlar del que hom ha (o hauria) de fer implica parlar del que hom, realment, pot fer (Danley, 1988).

²⁷ En aquest punt ha insistit Galbraith (1983) en assenyalar la personalitat, la propietat i l'organització com a fonts del poder; i ha fet notar que aquesta darrera s'intensifica amb la consolidació de la separació entre propietat i gestió. Nosaltres tan sols ens permetem afegir la nostra opinió que la intensificació comença per aquesta separació, però que no s'hi redueix.

pròpiament, del poder de les organitzacions com a objecte d'anàlisi específic. Evidentment, tractar de la responsabilitat social de l'empresa i tractar dels stakeholders obliga a parlar del poder de l'empresa, però això no obsta perquè, específicament, s'hagi analitzat poc²⁸: Epstein (1973, 1974) i Stone (1975) són els qui ho han fet més sistemàticament en aquest context. Creiem que és molt important adonar-se que aquí no es tracta tan sols d'analitzar la mitologia que eventualment hi pugui haver al voltant del poder corporatiu i de les relacions de l'empresa en un sistema social (Epstein, 1973), ni la diversitat de formes possibles de poder d'empresa en relació amb tots els papers que té en la societat (Stone, 1975). En darrer terme, el que es qüestiona és "la creença democràtica fonamental que cap institució hauria de ser capaç de dominar els processos de presa de decisions socials"²⁹.

Epstein distingeix entre el poder sobre els participants socials i el poder sobre els processos i esdeveniments socials. El poder sobre els participants socials es refereix a la capacitat de determinar el comportament dels altres o d'influir-hi, i pot ser intencional (quan A és capaç de produir els efectes desitjats en B d'acord amb els objectius d'A) i conseqüencial (quan produeix en les accions de B uns efectes que no havia planificat ni s'havia proposat directament). El poder sobre els processos i els esdeveniments socials es refereix a la capacitat d'influir per mitjà de les activitats corporatives normals en l'orientació dels esdeveniments i de la vida social. Evidentment, en la vida real aquestes dues menes de poder es poden superposar³⁰ (Epstein, 1973).

²⁸ "Malgrat el nombre d'escrits sobre la qüestió, el nostre coneixement és fragmentari i sovint contradictori perquè les nostres eines d'anàlisi són rudimentàries i de poca qualitat, i el nostre accés a materials rellevants és limitat" (Epstein, 1973, pàg. 12).

²⁹ Epstein, 1973, pàg. 10. Creiem que aquí seria possible assajar una connexió amb els plantejaments de Walzer (1983) consistent en reconstruir en clau organitzativa i institucional les seves anàlisis sobre la diversitat de béns i d'esferes de justícia.

³⁰ L'exemple que posa Epstein és la decisió d'obrir o no obrir una planta en una zona d'un país en vies de desenvolupament.

Aquestes dues menes del poder corporatiu es poden analitzar en els diversos àmbits d'influència d'aquest poder. Els àmbits de poder corporatiu, segons Epstein, fan referència als aspectes del poder als quals ens referim tot seguit. (1) Poder econòmic: sembla el més obvi de les empreses, però en si mateix ja té una forta complexitat, que desborda els seus aspectes tècnics o econòmics quan afecta la naturalesa, la qualitat i les condicions de producció, els preus, les inversions, la localització industrial, les condicions de l'ocupació, les relacions amb clients i proveïdors, etc. El fet que aquesta esfera de poder sigui tan òbvia ha fet que gairebé sempre els esforços per limitar el poder de les empreses s'hagin concentrat en la seva dimensió econòmica, amb independència que s'hagin reconegut o no les funcions no econòmiques de les empreses. (2) Poder social i cultural: es manifesta tant en el poder de les empreses sobre l'activitat d'altres institucions socials com en la seva capacitat d'influir sobre els valors, els costums i els estils de vida. Això sembla evident en el que fa referència als productes i serveis que ofereixen i en la manera com ho fan; però també cal tenir en compte els hàbits que fomenten, els criteris de contractació, de promoció, de formació i de mobilitat amb els quals operen. (3) Poder sobre els individus: aquí es dóna per descomptat tot el que poden exercir en els individus en tant que entren en relació amb la corporació; però les empreses també tenen un impacte sobre el caràcter: no és casual que el desenvolupament del caràcter, que Riesman (1950) va qualificar de dirigit des de fora, sigui correlatiu amb el desenvolupament abassegador de les grans corporacions, ni hem d'oblidar el pes decisiu que la (des)identificació amb els valors i pràctiques corporatius té en la fragmentació de les formes de vida i de les identitats³¹. (4) Poder tecnològic: en els nostres dies, el desenvolupament tecnològic i el desenvolupament organitzatiu estan íntimament relacionats, fins al punt que no es pot entendre l'un sense l'altre; per això té importància en termes tecnològics el poder de les empreses, ja que influeixen decisivament sobre la innovació i el desenvolupament tecnològic, sobre la direcció i el ritme del canvi tecnològic, sobre les repercussions del canvi tecnològic en el

³¹ Ens remetem al tractament de la qüestió que hem fet a la primera part.

desenvolupament econòmic i social i en la qualitat de vida. (5) Poder mediambiental: tant pel que fa a la gestió i a l'assignació de recursos com pel que fa a l'impacte en el desenvolupament econòmic regional. (6) Poder polític: precisament perquè no és possible pensar en una separació clara i distinta entre poder econòmic i poder polític, cal tenir en compte que les empreses (separadament o agrupadament) pretenen tant influir en les decisions³² polítiques com competir amb altres grups o interessos amb vista a aconseguir que els seus tinguin prioritat.

De tota manera, hem de tenir en compte, "primer, [que] el poder econòmic corporatiu és subjacent en les altres cinc esferes del poder corporatiu; les corporacions manifesten tota la resta d'aspectes del seu poder per mitjà de la realització de les seves funcions econòmiques o en l'estructuració del seu entorn orientada a la realització d'aquestes funcions. Segon, [que,] encara que amb propòsits analítics s'hagin identificat sis esferes de poder corporatiu, cada esfera està inextricablement relacionada amb l'altra; el poder corporatiu en una esfera té conseqüències recíproques per a les altres. Finalment, [que] no totes les corporacions tenen el mateix grau de poder; la comunitat empresarial no és monolítica [...]. El poder d'una empresa particular en cada una d'aquestes sis esferes de poder pot ser determinat només després d'una anàlisi de la seva situació específica"³³. Creiem que és justament aquesta anàlisi el que hom pretén dur a terme quan es mira una organització tenint en compte els diversos stakeholders, ja que la presa en consideració dels diversos stakeholders és una conseqüència d'haver analitzat quina és la realitat del poder de l'empresa. Però aquesta consideració va més enllà de la simple

³² No ens referim només al moment de la decisió, sinó a tot el procés, des de l'establiment de l'agenda fins a l'avaluació (Subirats, 1989).

³³ Epstein, 1974, pàg. 32. Creiem que, de fet, l'anàlisi d'Stone (1975) és molt semblant, si bé el que pren en consideració són les diverses funcions socials que convergeixen en l'empresa, funcions que expressen àmbits de poder i d'influència. Així, considera que allò que l'empresa fa es pot analitzar considerant-la com a ciutadana, productora, creadora de llocs de treball, disposadora de recursos de gestió, inversora, veïna, competidora i dissenyadora social.

constatació analítica del poder i més enllà de l'anàlisi de la xarxa de relacions empresarials, ja que, a partir de la constatació i de l'anàlisi esmentades, proposa una comprensió de l'organització susceptible de facilitar, mitjançant la constatació de les seves responsabilitats socials, la integració d'una dimensió ètica. Es tracta, doncs, no tan sols de constatar el poder de les empreses³⁴ sinó, sobretot, de reflexionar sobre el que això comporta en termes ètics.

Els stakeholders, una comprensió de l'empresa

Des de la nostra perspectiva, doncs, l'anàlisi dels stakeholders és un camí privilegiat per construir la mediació entre poder i responsabilitat, perquè "el poder no pot ser vist aïlladament de la responsabilitat, i aquesta relació entre poder i responsabilitat és el fonament per apel·lar a la responsabilitat social de l'empresa"³⁵. Parlar d'stakeholders, en definitiva, és no limitar-se al plantejament merament reflexiu de la responsabilitat social de l'empresa ni limitar-se a la mera constatació de la realitat del poder corporatiu. El que hi ha aquí de més rellevant és, justament, un primer intent de construir reflexivament i pràcticament una comprensió de la gestió d'organitzacions que s'articuli amb una certa fonamentació ètica³⁶.

³⁴ Sovint, com acabem d'apuntar, molts dels tractaments que es fan del poder de i en l'empresa no van massa més enllà d'aquesta constatació (o de treure'n conseqüències operatives).

³⁵ Carroll, 1989, pàg. 17. Vegeu, també, en aquesta línia, Wang i Dewhirst, 1992.

³⁶ "L'empresa moderna -l'empresa managerial, en la terminologia de Chandler- és una institució de poder i de poder no gens menyspreable per les seves dimensions reals. L'empresa managerial és, segons el suggestiu títol del llibre de Chandler esmentat, la 'mà visible' d'una economia que avui no s'organitza ja tant a l'entorn del mercat, com ho feia històricament, sinó a l'entorn d'aquesta 'subespècie de l'homo oeconomicus' que constitueix la 'classe managerial' de Chandler, com a subjecte del poder de l'empresa. Probablement això darrer no és del tot veritat, o no ha de ser-ho necessàriament. Una cosa que acceptaria Chandler en la mesura que la seva història de l'empresa és, confessadament, no tant la història del substantiu empresa com la de l'adjectiu managerial. Però, situats en aquesta perspectiva parcial i alhora necessària, també és veritat

"El mot stakeholder va aparèixer per primer cop el 1963 en un memoràndum intern de l'Stanford Research Institute. Des d'aleshores, s'ha incorporat al nostre vocabulari comú com un concepte estimulants en la comunitat empresarial. Els teòrics dels stakeholders proposen un canvi en la definició bàsica de les corporacions modernes de la perspectiva dels accionistes a la perspectiva dels stakeholders"³⁷. Aquest canvi de la perspectiva dels accionistes a la dels stakeholders en la primera formulació de l'institut esmentat es basava simplement en la constatació del fet que hi ha un conjunt de grups sense el suport dels quals l'organització deixaria d'existir (Freeman & Reed, 1983). Però el desenvolupament i la diversificació de l'abast del concepte ha donat lloc a una distinció "del concepte d'stakeholder en tres àmbits: com a teoria de la gestió, com a procés per als practicants amb vista a la gestió estratègica i com a marc de referència analític"³⁸. Evidentment, és molt difícil pretendre que aquests tres àmbits estiguin estrictament separats, però sí que creiem que representen diversos accents o èmfasis als quals retornarem ulteriorment.

Perquè, prèviament, convé mirar d'aclarir a qui ens referim quan parlem d'stakeholders, un cop hem constatat -per la via negativa- que comporta tenir en compte més referents que els accionistes. Mirant-ho més positivament, una primera aproximació entre intuïtiva i descriptiva (que és també la que sosté el joc fonètic entre

que aquest poder managerial no pot ser avui suficientment explicat, com tendeix a continuar fent-ho la teoria econòmica tradicional, com una 'aberració' pràctica de la teoria, com una institució patològica la 'adequada explicació causal' de la qual és possible trobar en 'el desig de poder monopolístic' de la teoria clàssica del mercat. El poder, l'enorme poder de l'empresa moderna, sorgeix endògenament de la mateixa organització, o de les mateixes exigències de l'eficàcia moderna, de la qual l'organització és una mediació privilegiada i necessària" (Marzal, 1983, pàg. 17-18).

³⁷ Wang i Dewhirst, 1992, pàg. 115. Val la pena notar, però, que a partir d'aquest origen el terme s'escampa en moltes direccions, de manera que hi ha qui considera que és impossible de precisar unívocament i, fins i tot, que és molt difícil establir una concepció com a originària, un cop constatat on apareix per primer cop el terme (Freeman & Reed, 1983).

³⁸ Freeman & Reed, 1983, pàg. 91.

stockholder i stakeholder) consideraria stakeholders tots els qui es juguen (o aposten)³⁹ alguna cosa en l'organització i la seva viabilitat (Cavanagh & McGovern, 1988)⁴⁰. Val la pena observar que aquesta primera intuïció és la base sobre la qual després es pot anar duent a terme una conceptualització més sistemàticament⁴¹. El primer pas per tal de poder-ho fer el posa de manifest Sacconi, quan planteja que aquest "jugar-s'hi alguna cosa" comporta el que anomena el "principi d'interdependència: el reeiximent de l'empresa depèn de les accions dels individus o dels grups d'individus els interessos dels quals hi ha en joc en la gestió de l'empresa"⁴².

³⁹ Entre nosaltres, Fernández ha assumit l'expressió des de la perspectiva de la BE en els termes següents: "sovintaja en la literatura americana que aborda qüestions d'ètica empresarial un terme semànticament molt revelador i que apunta a aquesta 'base ampliada' a la qual fem referència: stakeholder. Literalment, es podria traduir com 'el dipositari d'una juguesca'. La relació fònica amb el terme stockholder (accionista) revela que els jugadors i interessats que l'empresa vagi bé no són tan sols els accionistes, sinó també els clients, els treballadors, els proveïdors, els competidors (encara que pugui semblar estrany), les comunitats locals a les quals l'empresa se subordina, en definitiva, la societat en conjunt" (Fernández, 1994a, pàg. 141). Caldria, potser, subratllar - més que no pas afegir- que sembla que aquest "ser dipositari" connota una especial perspectiva des de la gestió, en la mesura que, com farem notar més endavant, sigui la gestió el lloc d'intersecció -el lloc on es dipositen, és a dir, on es poden tenir més operativament en compte- de les diverses juguesques.

⁴⁰ Els autors esmentats fan tan sols una llista enumerativa dels grups que consideren que s'hi juguen alguna cosa, sense que, però, ens expliquin, justament, què consideren jugar-s'hi alguna cosa, o si tots se la hi juguen igual.

⁴¹ Això és palès a Carroll (1989), que, en el seu intent de lligar la teoria dels stakeholders amb l'ètica, primer els defineix amb aquesta aproximació més intuïtiva (pàg. 21) i després va reelaborant una sistematització conceptual (pàg. 56-57).

⁴² Sacconi, 1991a, pàg. 150. Com es pot observar, hi ha una diferència important, que després reprendrem, entre que hi hagi interessos en joc en l'empresa o en la gestió de l'empresa. També plantejarem més endavant el problema, que aquí ja es manifesta, del reconeixement de diversos interessos i de la comprensió del que és l'èxit de l'empresa: reconèixer diversitat d'interessos no hauria, si més no, de plantejar la pregunta que potser, correlativament, hi pot haver diverses maneres d'entendre què és el reeiximent d'una organització? En canvi, deixem de banda discutir la no gens casual definició d'stakeholder que fa Sacconi com a grup d'individus, totalment connectada amb la seva dependència teòrica i metodològica

Aquest "haver-hi en joc" és reelaborat en termes més conseqüencialistes per Frederick et al.: "quan les empreses interactuen tan sovint i tan estretament amb la societat, una comunitat d'interessos compartits es desenvolupa entre l'empresa i els grups socials que l'envolten. Quan això s'esdevé, s'han creat els stakeholders corporatius. Els stakeholders corporatius són tots els grups afectats per les decisions i les polítiques corporatives"⁴³. És obvi que "estar afectat" comporta una perspectiva, si més no, no coincident amb "jugar-s'hi alguna cosa": emfasitza més un cert caire de posar-se en el lloc de l'altre quan es tracta de la definició dels stakeholders, i de fer-ho des de la perspectiva de les conseqüències de les decisions corporatives per als afectats. Però es pot objectar que es perd una mica l'accent en la interdependència, ja que es parla només d'afectats -passivament- i no d'allò que els afectats posen activament en joc. D'aquí ve la clàssica definició de Freeman, segons la qual "un stakeholder en una organització és (per definició) qualsevol grup o individu que pot afectar l'assoliment dels objectius de l'organització o que pot ser afectat per aquest assoliment"⁴⁴.

Aquí veiem que l'afectació ja va en tots dos sentits, però apareix una ambigüitat perquè falta aclarir fins a quin punt el criteri i el punt de referència per a definir-la són els objectius de l'organització, definits per la mateixa organització tot perdent, en el fons, així, la capacitat d'adoptar la perspectiva dels altres, sigui la dels qui són afectats o la dels qui afecten. En aquest sentit, Mitroff (1983) sembla proposar una síntesi a partir de la consideració bidireccional entre afectar i ser afectat, però amb relació -més àmplia que els simples objectius organitzatius- a les accions, a la conducta i a les polítiques corporatives. Creiem que aquesta referència més àmplia és el que permet un desenvolupament -alhora analític i pràctic- com el que proposa Arthur Andersen quan aplica aquí la distinció entre la perspectiva individual,

amb Gauthier (1986) (al qual ja ens hem referit en la primera part).

⁴³ Frederick et al., 1988, pàg. 82.

⁴⁴ Freeman, 1984, pàg. 54. Goodpaster (1991) assumeix explícitament la definició de Freeman.

l'organitzativa i la sistèmica i posa de manifest que en cada àmbit apareixen uns stakeholders específics⁴⁵. Però, a mesura que la diferenciació es fa més complexa analíticament, aleshores ja és inevitable que també sigui més complexa la comprensió del que hi ha en joc en cada cas. Per això Carroll (1989) ha proposat, sense renunciar a l'aproximació que ha anat esdevenint dominant, distingir entre tres menes de dimensions que pot haver-hi en joc: propietat, interessos (propis o compartits) i drets (legals o morals), ja que no són equivalents entre si i cal tenir en compte no tan sols quins stakeholders hi ha, sinó també què és allò que els constitueix com a tals en una situació determinada.

Comptat i debatut, ja comencem a veure que la perspectiva dels stakeholders (tant si és teòrica, com estratègica, com analítica) només es pot constituir si desborda el que aquesta diu de si mateixa. Perquè, en definitiva, no es tracta tan sols de la simple constatació de les interdependències i interrelacions de l'organització, ni fins i tot d'establir una eventual llista d'afectats. La qüestió és que no podem parlar d' stakeholders sense posar inevitablement en joc els criteris o les concepcions que ens els fan constituir -i jerarquitzar-los- com a tals i que fan que els considerem -o no els considerem- tots igual. Per retornar a una perspectiva que ja ens és coneguda: creiem que, estrictament, Friedman podria no negar-se a parlar d'stakeholders; però estaria radicalment en desacord tant amb la llista que se'n fa habitualment com amb les conseqüències operatives que se'n treuen. Retrobem aquí en el món de l'empresa el que ja havíem apuntat a la primera part: els enfocaments conseqüencialistes, quan hom vol operar-hi, a l'últim són

⁴⁵ Arthur Andersen fa més que això, ja que posa aquí les bases per a una consideració temàticament ètica: "quan examineu els estàndards morals en un context empresarial, primer hauríeu de determinar quin dels nivells d'anàlisi cal usar i aleshores determinar quins d'aquests estàndards poden afectar els diversos stakeholders en una situació donada" (Arthur Andersen, 1992, pàg. 35). El que això ens farà plantejar immediatament és fins a quin punt els stakeholders es fan palesos simplement des del binomi afectar/ser afectats, o si aquest binomi no desborda la seva aparent dimensió merament empírica a causa del fet que els criteris que s'adopten fan emergir uns grups i unes afectacions o en fan emergir d'altres: i aquests criteris no són, precisament, simplement empírics.

insuficients si hom no s'adona que només s'activen posant en joc principis, criteris i valors. La teoria dels stakeholders creiem que no pot sistematitzar concretament ni tan sols la seva pretensió analítica si no s'adona que la constatació de la xarxa de relacions en la qual està inscrita l'empresa comporta (implícitament o explícitament) el moment reflexiu d'establir quins interessos i quin poder es prenen en consideració, en quins àmbits es considera pertinent parlar de capacitat d'afectar o de ser afectat, com es defineix tant el que s'entén per èxit com el que s'entén per resultats (i qui ho fa), i quina és la perspectiva que s'adopta d'entre els diversos grups i individus. L'aparent claredat -i utilitat- conseqüencialista de l'anàlisi dels stakeholders no pot amagar que no pot ser autosuficient sense quedar en el simple formalisme de llistar interrelacions. Creiem que precisar més les aportacions analítiques de parar esment en els stakeholders ens permetrà veure millor que és un enfocament necessari, però no suficient, per bastir una ètica de les organitzacions.

L'ordenació analítica dels stakeholders

Quantes, i quines, menes d'stakeholders hi ha? L'anàlisi dels stakeholders significa que som en societats pluralistes, entenent aquí pluralisme no en termes ideològics o culturals, sinó en termes de disposició de poder. Aquesta perspectiva fins i tot pot portar a una percepció excessivament disgregada, on només es trobarien arreu grups amb coincidències circumstancials, segons els interessos que van seguint (Carroll, 1989). Però, en tot cas, és la que ens fa veure l'empresa com un nus en una xarxa de relacions i, consegüentment, ens fa veure-la en tant que relacionada amb tota mena de grups i interactuant-hi. Aquesta visió de l'empresa gairebé com a punt d'intersecció entre diversos grups és la que vol sistematitzar l'anàlisi dels stakeholders.

En aquest punt, Freeman i Reed proposen dues definicions d'stakeholder, que qualifiquen, respectivament, d'ampla i estreta. En un sentit ampli, es refereixen "a qualsevol grup o individu indentificable que pot afectar l'assoliment dels objectius