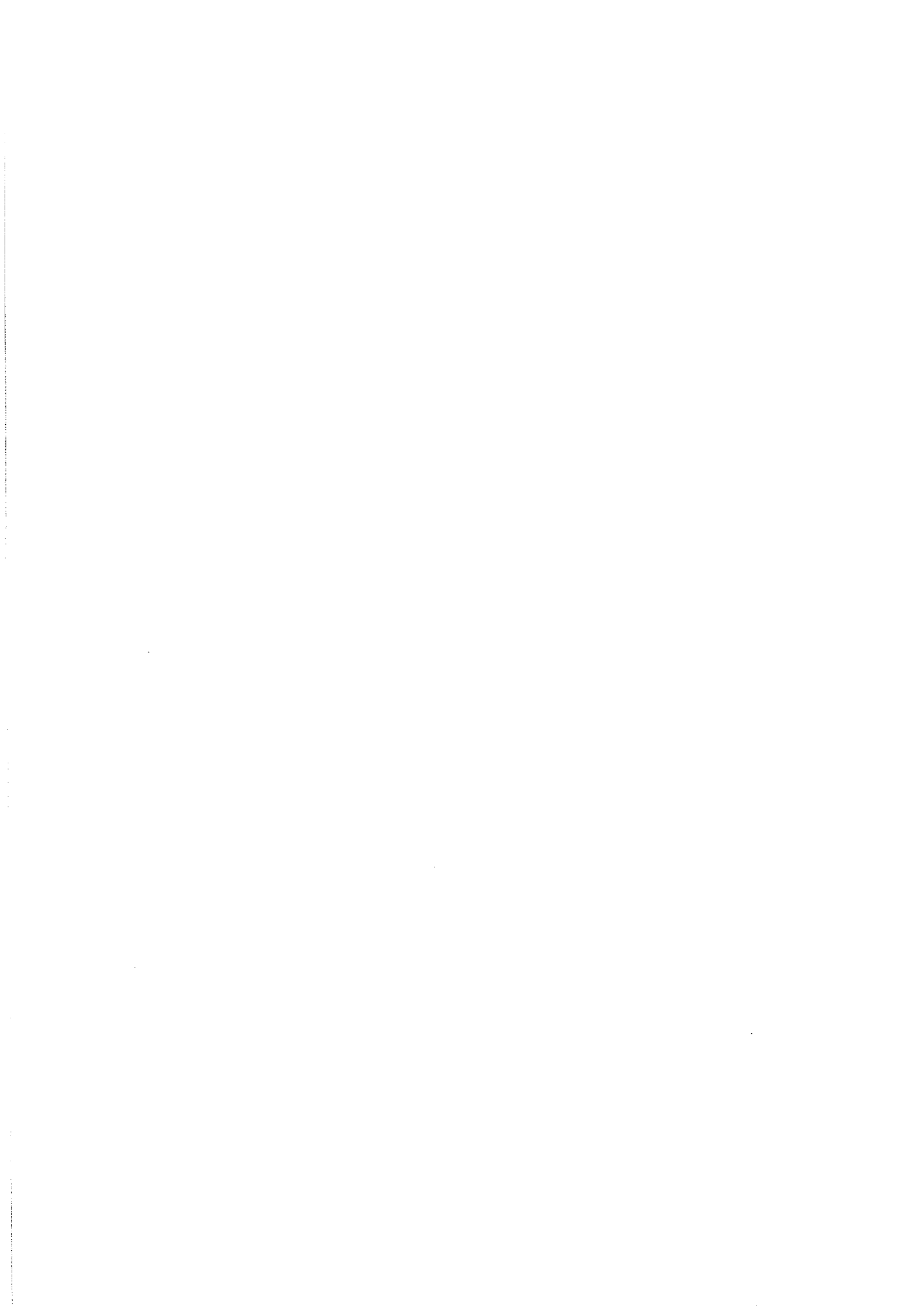


entre les aportacions de la visió de l'empresa com a cultura i les aportacions de la tradició aretològica ha facilitat no tan sols l'afirmació del subjecte moral com una qüestió substantiva per a la BE, sinó també l'afirmació de la necessitat de desenvolupar corporativament una moral convencional que faci significatiu i rellevant el discurs de la BE. I això és vàlid per a tota mena d'organitzacions en tant que organitzacions, ja que no queda restringit a l'àmbit empresarial, com sol ser habitual en els plantejaments de la BE.

Però també hem constatat la necessitat de superar una ambigüitat sempre latent en els plantejaments que giren al voltant de les cultures d'empresa: la tendència a identificar l'ètica amb la cultura d'empresa. En aquest reduccionisme retrobem pràcticament el que ja hem detectat analíticament en el capítol quart: la tensió entre business ethics i ethics in business; la temptació de superar a les empreses i organitzacions els plantejaments pre-convencionals amb la instauració d'una moral convencional incapaç d'assolir una perspectiva postconvencional; el perill d'avançar vers una ètica d'empresa el discurs moral de la qual sigui insensible al principi d'humanitat. En definitiva, doncs, el que postulem és que sense el desenvolupament d'una cultura d'empresa no és possible la realització de la BE; però que identificar la BE amb una cultura d'empresa és, al capdavall, dissoldre-la en tant que ètica: és en el tractament d'aquesta tensió que es juga la veritat d'una empresa o d'una organització com a espai ètic. I amb això, al capdavall, no fem altra cosa que reelaborar organitzativament els plantejaments que hem fet en la primera part, on hem emfasitzat que l'exigència ètica de configurar subjectes morals no s'ha de contraposar al reconeixement de la pluralitat contemporània de pertinences i rols, ni ha de menystenir que avui qualsevol bé no esdevé intel·ligible considerat de manera aïllada, sinó en el seu horitzó d'interpretació, ni ha d'ignorar que les pertinences organitzatives no són assimilables a comunitats que comparteixen un projecte de vida. En definitiva, el que proposem és que la viabilitat pràctica de la BE es juga en la seva capacitat de generar en el si de les organitzacions un moment moral convencional i un moment moral postconvencional, sense

contraposar-los entre si ni identificar-los acríticament.

Per això, atès que a la primera part hem afirmat que la BE s'ha de constituir com a ètica de responsabilitat, com a ètica d'humanitat i com a ètica generadora de moral convencional, el repte que se'ns planteja ara no és tan sols el reconeixement específic de les formes de mediació organitzativa de les diverses dimensions ètiques (que hem assumit críticament atenent als stakeholders, als codis i principis empresarials i a les cultures organitzatives): el repte que se'ns planteja, tal vegada el més específic de la BE com a ètica aplicada en el marc d'una hermenèutica de la responsabilitat, és el de la seva integració.



6.4 La construcció d'una ètica de les organitzacions i en les organitzacions: una segona proposta d'integració

Al final de la primera part, concloïem la nostra relectura d'alguns punts rellevants del debat ètic contemporani, que havíem fet des del diàleg amb la BE, emfasitzant una perspectiva que preteníem que fos sensible a la integració de les diverses aportacions, més que no pas a la seva oposició. La nostra anàlisi de la BE (sobretot en aquells punts en els quals hom elabora el que podríem anomenar la seva pròpia autoconsciència com a ètica aplicada) ha palesat que les qüestions d'integració també apareixen com els reptes tal vegada més decisius del futur de la BE, reptes, per cert, indissociables de l'exigència d'un treball veritablement interdisciplinari. Cal, doncs, que ens plantegem quins poden ser els camins d'aquesta integració, un cop hem assenyalat i hem analitzat els elements bàsics que hi han de confluïr.

Els camins de la integració: una proposta conclusiva... encara provisional

La proposta d'integració que se'ns havia anat suscitant a la primera part en el recorregut que hem fet per alguns del temes nuclears del debat ètic contemporani es basava en la hipòtesi que, amb vista a les ètiques aplicades, convé atendre tant a allò que cada aproximació ètica il·lumina com a allò que aquesta mateixa il·luminació deixa a l'ombra (que sovint no es percep més que atenent al diàleg amb altres aproximacions ètiques, i a les crítiques que el mateix diàleg suscita).

Creiem que aquesta aproximació té uns avantatges sistemàtics indubtables, però també que arrossega alguns problemes. Amb vista al diàleg amb la BE, un dels més importants és que afavoreix un enfocament més estàtic (i, si es vol, analític) de les qüestions que no pas un enfocament dinàmic. Tal com hem indicat a la primera part, en el nostre plantejament el substantiu "organització" remet al verb "organitzar", i no pas a l'inrevés.

Això ha marcat la nostra mateixa aproximació a la BE (que, d'altra banda, calia que fos mínimament sistemàtica i analítica). Per això hem reconstruït el procés de constitució de la BE i del que podríem anomenar la seva autoconsciència per assenyalar també on se situa el seu desenvolupament com a marc de referència conceptual; igualment, hem proposat una interpretació de les possibilitats i dels límits que han comportat a la BE els debats sobre l'empresa com a subjecte moral i sobre la responsabilitat social de l'empresa. Això ens ha permès abordar l'anàlisi de les diverses dimensions que han de configurar una ètica organitzativa, però ens falta encara veure com és possible que aquestes dimensions s'integrin teòricament i pràcticament, de manera que esdevingui plausible la proposta normativa d'interpenetrar-les amb els projectes i els dinamismes organitzatius. Creiem que només així serà possible, des d'una perspectiva pràctica, plantejar, tant en termes ètics com en termes de gestió, el que hem formulat com la superació de l'heteronomia dels resultats mitjançant l'hermenèutica de la responsabilitat.

Aquesta integració, però, no creiem que hagi de ser el resultat d'un esforç que depengui exclusivament del desenvolupament que hagi assolit la BE, sinó de l'aprofundiment en un diàleg amb les coordenades establertes des de la reflexió ètica. I per això mateix és indispensable preguntar-nos per la BE com a ètica de responsabilitat, atenta a les conseqüències de les accions; com a ètica afirmativa del principi d'humanitat, atenta a la dignitat de l'ésser humà reconegut com a interlocutor vàlid; com a ètica generadora de moral convencional, atenta al desenvolupament dels subjectes en l'assoliment de determinats béns mitjançant pràctiques compartides. Però d'aquestes tres dimensions que cal integrar en la BE també es pot dir que perden la seva força dinàmica quan s'absolutitzen per separat, de manera que, quan això s'esdevé, la responsabilitat es redueix a un conseqüencialisme que ignora tant els criteris i les finalitats que el fan intel·ligible i els principis que l'emmarquen com l'atenció als subjectes que actuen; la humanitat es redueix a

l'afirmació de principis abstractes, insensibles al context, indiferents a les conseqüències i ignorants dels subjectes humans concrets; i els valors convencionals es redueixen a una identitat cultural tancada en si mateixa, impermeable a la crítica, incapaç tant d'autocriticar-se com de dialogar, i s'afirmen a si mateixos sense cap consideració de les seves responsabilitats.

Aquests reduccionismes esdevenen especialment pertorbadors, com hem assenyalat a la primera part, en el context d'una societat d'organitzacions marcada pel pes del desenvolupament i les innovacions científico-tècniques. Per això hem cregut indispensable afirmar que la responsabilitat no és una mera dada conseqüencialista, sinó que només esdevé significativa i operativa quan l'emmarca el principi d'humanitat i es vincula a la configuració de subjectes responsables. És en aquest sentit que, en concloure la primera part, hem afirmat que la BE haurà de mostrar en quin sentit són viables i significatives, en termes organitzatius, la presa en consideració de les conseqüències de les accions per als afectats, la presa en consideració del principi d'humanitat que inclou el reconeixement dels altres com a interlocutors vàlids i la presa en consideració de la necessitat de configurar una certa moral convencional que generi identitat amb relació a les pràctiques i als béns que hi ha en joc en cada projecte organitzatiu. El que hem fet fins ara en aquest capítol ha estat, justament, mirar de reconstruir en termes organitzatius i de gestió la presa en consideració d'aquestes tres dimensions de la BE.

En primer lloc, la realització de la BE com a ètica de responsabilitat l'hem explorada mitjançant la consideració dels stakeholders com a afectats, implicats o interessats en les activitats de l'organització. Aquesta perspectiva ens permet percebre i analitzar les organitzacions tenint en compte les seves interrelacions amb tots els afectats, tant primaris com secundaris. Però hem constatat també que arrossega, des de la nostra anàlisi, una tendència a veure les interrelacions organitzatives només en termes d'interessos, sense reconèixer,

en aquestes interrelacions, els altres també com a afectats o interlocutors. Hem fet veure que la superació d'aquesta reducció de la percepció de les interrelacions als interessos que afecten l'organització no es pot produir només des de les aportacions de l'anàlisi dels stakeholders. Però, en canvi, hem fet veure també que l'elaboració del mapa d'stakeholders permet objectivar les responsabilitats de les organitzacions i, més encara, permet repensar la concepció de l'organització incorporant-hi aquesta dimensió ètica. Per a la BE, doncs, la consideració dels stakeholders és una exigència. Però no és suficient atès que aquesta consideració, estrictament parlant, s'exhaureix en si mateixa i no permet explicar els criteris i els valors que orienten aquestes interrelacions ni posar atenció a la qualitat de subjecte que personalment i corporativament es desenvolupa en aquestes interrelacions. L'anàlisi dels stakeholders, per tant, ens dóna un mapa útil per al desenvolupament d'una perspectiva conseqüencialista, però per si mateixa no ens forneix de criteris per ponderar la qualitat i la jerarquia dels interessos que hi ha en joc ni la qualitat de subjecte que es promou en la satisfacció d'aquests interessos. Conseqüentment, creiem que la consideració dels stakeholders és un element necessari però no suficient de la BE. Necessari perquè permet construir i comprendre reflexivament les responsabilitats de l'organització. No suficient perquè necessita un marc de referència crític per a la consideració dels interessos que permeti desenvolupar internament, i contextualitzar -i legitimar- socialment, les finalitats que els canalitzen i orienten com a tals.

En segon lloc, la realització de la BE com a ètica d'humanitat l'hem explorada mitjançant la consideració dels processos d'autoregulació amb què les organitzacions elaboren i construeixen reflexivament els seus valors, les seves finalitats i els seus criteris d'actuació. Hem constatat que això es pot fer emfasitzant els aspectes negatius (regulant els límits que es proposen com a no transgredibles en una organització) o els aspectes positius (expressant atractivament l'horitzó que ha d'orientar el desenvolupament organitzatiu). Però hem constatat

dues coses més: en primer lloc, que sovint a la pràctica prevalen els aspectes negatius sobre els positius; i, en segon lloc, que les organitzacions no operen directament amb el principi d'humanitat, sinó mediatament, quan passen pel sedàs de l'autonomia i el reconeixement de l'altre com a interlocutor els seus propis processos de construcció de criteris, valors i finalitats corporatius. El fet que l'assumpció del principi d'humanitat es faci habitualment de manera mediata fa que l'amenaça més gran que l'encalça sigui justament la de diluir-se -i desaparèixer- en les mediacions. El que podríem anomenar moment reflexiu-normatiu d'una organització es visualitza i s'objectiva mitjançant la formulació de codis, missions, credos, principis, etc. qualificats de corporatius, però s'actualitza pràcticament sempre que en el si de l'organització es formulen el servei que ofereix a la societat, els béns que pretén assolir i les seves responsabilitats. L'assumpció crítica del principi d'humanitat com un moment intern d'aquest procés (que hem associat amb la interiorització de l'ètica cívica) és el que permet parlar d'una autoregulació responsable, que no s'ha de confondre amb el simple establiment d'unes regles del joc per a l'organització que li siguin funcionals. En definitiva, es tracta d'articular la regulació de comportaments pre-convencionals, l'afirmació dels valors convencionals i el desenvolupament d'una capacitat postconvencional sense confondre-les entre si i sense defugir la funció crítica -però també dinamitzadora- del moment postconvencional. Quan ens hem preguntat si molts discursos (i textos) corporatius que parlen en termes axiològics pretenen assolir una qualitat moral més gran en l'empresa o més control de l'empresa, no fèiem més que anticipar el que, quan hem parlat de les cultures d'empresa, hem formulat en termes de la contraposició entre cultures tancades o obertes. I que ara podem reformular afirmant que, quan el discurs axiològic en el si d'una corporació perd la perspectiva postconvencional, esdevé un discurs autista, que tanca l'organització en si mateixa i que l'alta direcció utilitza com a eina de gestió. Hem de concloure, doncs, que el moment reflexiu-normatiu en les organitzacions és tan necessari com insuficient. Necessari perquè és el que

contribueix a l'assumpció del principi d'humanitat; insuficient perquè, com hem vist, habitualment no considera ni la incorporació dels stakeholders ni els subjectes que l'han de fer seu, i, per tant, pot fomentar una mena d'atomisme deontològic corporatiu poc sensible als contextos socials i personals. Certament, a una organització li cal construir el marc intersubjectiu de les responsabilitats i de les finalitats compartides. Però també li cal no reduir l'ètica a aquest moment reflexiu-normatiu ja que, al capdavant, la BE ha d'atendre als processos i no tan sols als textos, de manera que mai, en les empreses i organitzacions, una articulació reflexiva de valors encobreixi una manca d'articulació viscuda de valors.

Finalment, en tercer lloc, la realització de la BE com a ètica generadora de moral convencional l'hem explorada mitjançant una relectura de les perspectives que ens obre veure les empreses com a cultures. Això ens ha permès adonar-nos que una organització és també un espai on s'assoleixen determinats béns en la realització (compartida fàcticament o organitzativament) de determinades pràctiques. Cosa que comporta prendre en consideració que, en cada organització, els seus membres desenvolupen uns hàbits, unes motivacions i unes sensibilitats; que les organitzacions configuren un sentit d'identitat i de pertinença, i que s'orienten per una determinada comprensió de l'excel·lència. Totes aquestes dimensions ètiques, no recollides per les aproximacions més racionalistes i formals, prenen cos en les cultures organitzatives i són susceptibles de ser elaborades, amb independència de si hom considera la cultura una variable o no. Aquesta atenció als valors corporatius (i als seus pressupòsits i a les seves manifestacions) es basa en el reconeixement que, en definitiva, tota actuació mediatitzada organitzativament és una actuació orientada, i aquesta orientació és susceptible de ser interpretada en termes de valors. Valors que no s'han d'entendre només com a formulació de preferències, sinó també com a configuració d'un ethos corporatiu, d'un espai ètic que abraça des de les presumpcions i les creences fins a les formes i els estils d'actuació. Això ens permet, ensems, atendre

als dinamismes organitzatius (i no quedar-nos en una perspectiva estàtica) i preguntar-nos per la qualitat de subjecte que, convencionalment, es configura en l'organització. Des d'aquesta perspectiva, és possible preguntar-se pel desenvolupament de la persona en l'organització i des de l'organització sense dissociar-ho de la seva aportació a la mateixa organització. Però també es veritat que l'afirmació d'una cultura d'empresa, quan s'afirma com a tal i no es tempera cívicament i postconvencionalment, no ens forneix de recursos que n'impedeixin la reducció a ser una simple interiorització de valors col·lectius. En definitiva, una cultura d'empresa personalitza, però no individualitza. I ho fa, precisament, en la mesura que facilita -o pot facilitar- una fusió entre el sentit de la vida i el sentit del treball en el marc d'un determinat projecte organitzatiu; o, dit altrament, una reducció de la vida personal a la professional o organitzativa. Per això creiem que totes les dimensions que es desenvolupen mitjançant la consideració de les cultures organitzatives són un element necessari però no suficient de la BE. Necessari, perquè permet comprendre les pràctiques organitzatives i l'assoliment de tot allò que els és intrínsec, i perquè permet donar tota la importància que té a la força moral del subjecte i la seva constitució; no suficient, perquè sovint les cultures empresarials afirmen valors sense afirmar responsabilitats ni considerar els stakeholders, i perquè no sempre les cultures empresarials reconeixen els subjectes en la seva autonomia ni són permeables a les exigències mínimes de l'ètica cívica.

Els stakeholders, els codis (en tant que moment reflexiu-normatiu) i les cultures ens han permès, analíticament, posar en relleu les dimensions d'una BE articulable, des dels mateixos processos organitzatius, amb una hermenèutica de la responsabilitat. Entre altres raons, perquè hem vist que també cada una d'aquestes dimensions posava en relleu un aspecte fonamental que, tanmateix, no era viable ni se sostenia consistentment sense integrar les altres dimensions (cosa que, com també hem vist, no se sol subratllar ni plantejar en la BE).

Creiem que la importància pràctica d'aquesta perspectiva que defensem rau en tres aspectes essencials: en primer lloc, proposa normativament l'articulació de tres dimensions que habitualment hom considera, en la pràctica, de manera aïllada; en segon lloc, permet una reflexió ètica en termes estrictament organitzatius i des d'un discurs que es refereix a l'organització com a tal, i, en tercer lloc, comporta un enfocament no restringit a les empreses, sinó viable per a tota mena d'organitzacions.

Nogensmenys, en el treball que hem dut a terme fins ara, hem hagut d'accentuar els aspectes més estrictament analítics i, si es vol, estàtics. Però ha format part d'aquest treball analític constatar cada cop més la necessitat de fer una aproximació dinàmica, i no merament estàtica, a les qüestions de la BE. I ha estat una de les conclusions constants, en diversos moments d'aquest treball analític, l'èmfasi en la necessitat d'integració. Creiem que aquesta tesi no pot acabar sense explorar els camins d'aquesta integració. Però aquesta integració es pot considerar des de dues perspectives: en termes més mecànicament operatius i en termes més conceptuals (que articulin un mínim marc de referència que possibiliti el desenvolupament creatiu d'aquesta integració). Fa falta, certament, entreveure el que podríem anomenar la superació de l'aspecte estrictament pràctic d'aquesta integració que proposem -que va més enllà, tanmateix, d'una mera combinació dels elements que hem justificat. Però creiem més important, atesos els objectius d'aquesta tesi, explorar les possibilitats d'articular aquesta integració en un marc de referència conceptual des del qual es puguin proposar i comprendre els enfocaments més aplicats d'aquesta comprensió de la BE. Per això dedicarem el que resta d'aquest capítol a assenyalar alguns dels àmbits ja desenvolupats mínimament per la BE que són susceptibles d'assumir aquesta integració que proposem, i en el capítol següent mirarem de justificar com aquest marc de referència es pot desenvolupar en diàleg amb una determinada concepció del fet organitzatiu. Ara la nostra intenció no és, per tant, encetar o aprofundir sistemàticament nous àmbits d'investigació, sinó mostrar que, en l'estat actual de desenvolupament de la BE, ja és possible i

viable la integració que proposem, i que és possible fer-la plantejant-la en termes estrictament organitzatius.

Els camins de la integració: les preses de decisions, fet o procés?

Nielsen (1988, 1989) ha insistit que, particularment en la BE, la reflexió ètica no segueix la mateixa lògica quan s'orienta vers el coneixement que quan s'orienta vers l'acció¹ (en un esquema analític ben proper a la distinció entre pensament verbal i pensament actiu que hem considerat en la primera part). Doncs bé, en la mesura que aquesta distinció sigui suficientment rellevant, es tracta d'adonar-se que la BE, si vol ser realment una ètica aplicada a les empreses i organitzacions, ha de poder-se fer present en el moment de l'acció. I, si és veritat que l'acció sempre inclou un moment de decisió, en el món de les empreses i organitzacions la presa de decisions esdevé -retòricament o pràcticament- omnipresent. Fins al punt que, de vegades, una ètica per a la presa de decisions² ha semblat ser el desideràtum -i l'única pedra de toc- de la BE, des del supòsit que, si no era integrable en la presa de decisions, la BE perdia tota la seva credibilitat com a ètica aplicada. Nogensmenys, sembla plausible subratllar que el tòpic de la separació entre moralistes i empresaris potser només es pot resoldre, sobretot des d'aquesta perspectiva, reconeixent que "els problemes ètics són gairebé sempre problemes d'elecció" i que "l'elecció és

¹ "Tant per als filòsofs com per a la gent en les seves situacions laborals ordinàries, raonar amb ells mateixos i amb els altres pot ser usat (1) com una manera de conèixer què és ètic (epistemologia) i (2) com una manera d'actuar (praxi) per ajudar els altres i les organitzacions i ajudar-se ells mateixos a obrar èticament. Tanmateix, per a molts de nosaltres, conèixer no és freqüentment el mateix que actuar, l'epistemologia no és el mateix que la praxi" (Nielsen, 1989, pàg. 384).

² Així es va traduir al castellà un article de Nash (1983) que, pròpiament, es volia proposar com una ètica sense el sermó. Nogensmenys, podríem dir que la conjunció dels dos títols reflecteix expressivament el problema.

comuna a l'acció ètica i a l'acció econòmica"³. I això vol dir que la BE ha de reflexionar sistemàticament sobre els processos de presa de decisió⁴, cosa que pot portar fins a l'extrem que hom identifiqui l'ètica amb el suport a les preses de decisions⁵.

Hi ha hagut força intents d'elaborar models que permetin una aproximació ètica⁶ (teòrica i pràctica) a la presa de decisions⁷,

³ Teulings, 1988, pàg. 15, 17. "Els llibres de text clàssics ens ensenyen que l'economia és un problema d'elecció, una elecció en l'ús de recursos escassos. Això és encara el cas si el nostre objectiu no és la maximització sinó l'optimització. Els problemes ètics són també problemes d'elecció: esdevenen problemes no a causa de la tendència de la gent al mal, sinó a causa de la naturalesa conflictiva dels estàndards i els interessos que són vàlids en si mateixos" (Teulings, 1988, pàg. 17). Ens remetem a la primera part pel que fa a les implicacions d'aquesta tendència a assimilar el marc de referència ètic a l'econòmic.

⁴ Sense que, segons la nostra opinió, hagi arribat en aquesta qüestió al desenvolupament i a la sistematització que ha assolit la bioètica (vegeu-ne una síntesi excel·lent a Gracia, 1991). Curiosament, en canvi, no hi ha hagut un desenvolupament de la BE en el marc de la teoria de la decisió racional i la que més se li acostava (Sacconi, 1991a) no tracta del problema de les preses de decisions.

⁵ "Per bé que això podria semblar estrany, el propòsit de l'ètica no consisteix a canviar el comportament de les persones, sinó a ajudar-les a prendre millors decisions" (Brown, 1990, pàg. 10). Vegeu Cortina (1993) per situar aquest plantejament en relació amb altres enfocaments de la BE. Per la nostra banda, quan hem analitzat la comprensió de l'empresa a partir dels stakeholders ja ens hem fet ressò de l'objecció que pregunta quantes millors decisions hi ha, segons els stakeholders que es considerin. El mateix Brown matisa aquesta radicalitat quan afirma que "l'acció responsable dels membres de les organitzacions requereix que es prenguin seriosament, si més no, tres elements bàsics: el procés de la presa de decisions, els sistemes de producció i de manteniment i la cultura" (Brown, 1990, pàg. 21). De tota manera, hem d'afegir que, sobre aquest punt, encara que Brown sembla atendre a la complexitat de les dimensions de l'empresa implicades en el fet de "prendre millors decisions", al llarg del llibre sembla que tot remeti a la comprensió i al suport adequats del moment de prendre decisions.

⁶ Aquí no ens farem ressò d'aquells models dels quals hem parlat quan hem analitzat l'ús de les filosofies morals en la BE ja que, pròpiament, no desenvolupen un model complet i articulats de presa de decisions, sinó que, simplement, connecten el fet de decidir amb els criteris de diverses filosofies morals.

els subjectes de les quals són en darrer terme individus. Però, "en general, els models de presa de decisions ètiques divideixen les influències en una presa de decisió en dues categories generals. La primera categoria inclou variables associades amb l'individu que decideix. La segona categoria consisteix en variables que formen i defineixen la situació en què l'individu pren la decisió"⁸. En aquest punt, sembla que prendre com a referència els individus⁹, si més no d'entrada, és imprescindible ja que només en relació amb ells podem parlar d'ús racional de la informació, de voluntat i d'intencionalitat (Randall & Gibson, 1991). Però fins i tot en el cas que ens vulguem reduir a l'aspecte individual, no podem deixar de banda el fet organitzatiu (més que més si tenim en compte que la presa de decisions s'assimila a una funció directiva¹⁰): hom ha analitzat com la rellevància de l'ètica per a l'activitat -i les decisions- dels directius depèn directament del model d'organització i de

⁷ Vegeu Ford & Richardson (1994) on es sistematitzen i es comparen els diversos mètodes i objectius en els estudis empírics sobre les preses de decisions ètiques. La conclusió, però, és que hi ha un bon "nombre de temes que han estat investigats, però els resultats són inconclusius o contradictoris" (Ford & Richardson, 1994, pàg. 219). Sense menystenir la importància dels estudis empírics, creiem que han de ser completats i il·luminats per reflexions més sistemàtiques, si bé també hem de reconèixer que els estudis empírics ajuden a temperar l'omnipotència del discurs.

⁸ Ford & Richardson, 1994, pàg. 205. Que en aquesta qüestió encara no s'ha avançat suficientment també s'ha emfasitzat des d'estudis que pretenen partir de perspectives menys empíriques i més sistemàtiques: "L'absència de models ben desenvolupats de conducta ètica i no ètica en les organitzacions reflecteix una absència de recerca dels factors que afecten aquesta conducta i sobre les maneres que aquests factors entren en els processos de presa de decisions subjacents" (Bommer et al., 1987, pàg. 265).

⁹ Recordem que en l'anàlisi del debat sobre l'empresa com a subjecte moral, sobre els diversos nivells en els quals es pot desenvolupar la BE i sobre les cultures organitzatives hem posat en relleu que la no-reducció de la BE a una qüestió individual no nega, ans al contrari, que el moment individual és insuperable.

¹⁰ En el proper capítol anirem més enllà d'aquesta restricció.

gestió que s'assumeixi¹¹.

Tanmateix, això no nega que, quant als processos de presa de decisió com a tals, hom hagi assumit, si més no a l'efecte d'una anàlisi formal, uns mínims elements comuns de referència¹². En definitiva, el que fa aquesta anàlisi formal és esmicolar seqüencialment els passos que s'han (o s'haurien) de fer per tal de prendre una decisió: identificació de la mena de problema, anàlisi, gènesi de la decisió, consideració de vies de solució alternatives, avaluació de les alternatives, decisió sobre una solució, planificació de l'acció, posada en pràctica, avaluació de resultats¹³. Convé tenir-ho en compte perquè, per bé que no sempre s'explicita, la majoria de models de presa de decisions ètiques (tant els que atenen al qui decideix com els que atenen a la seva situació) assumeixen aquesta anàlisi com a referència.

Cal, doncs, constatar que les diverses propostes normatives (i no simplement analítiques) que s'han fet des de la BE per valorar

¹¹ Boatright (1988) ha estudiat la perspectiva ètica concomitant de l'adopció d'una comprensió de les organitzacions i de les funcions directives. De l'anàlisi que va fer de la literatura que hi havia, va concloure que hi havia cinc models de directius, que va anomenar, respectivament, l'enginyer, l'econòmic, el gestor de valors, el de l'organització formal i el polític. Curiosament, un element clau en tots ells és la diferent manera de veure el "lloc" de l'ètica en la presa de decisions. Ens trobem ja la necessitat que subratllàvem en la introducció d'aquest apartat: els aspectes pràctics només són intel·ligibles després d'aclarir les qüestions conceptuals.

¹² Sobre aquest punt, tenim en compte les presentacions sintetitzadores de Ferré (1981) i Obeso (1988). Atès que només ens n'interessa l'aspecte formal, que connectarà amb els models de presa de decisió ètica, deixem de banda la consideració de problemes ben rellevants, com per exemple: aclarir quan s'han de prendre decisions i en quines condicions s'han de prendre, quines maneres hi ha de fer-ho i qui les ha de prendre.

¹³ Vegeu a Obeso (1988) una consideració gairebé atomista dels elements que s'inclouen en cada moment. I per això mateix Ferré (1981), malgrat insistir també en la força analítica de l'atenció atomista a cada element, fa notar que, quan es tracta d'avaluar un directiu, ni s'han de considerar decisions aïllades ni això s'ha de fer sense atendre al seu context.

èticament una decisió¹⁴ s'han fet des de l'assumpció d'aquest model analític, incorporant-hi els aspectes específicament ètics. I això és així amb independència que la proposta la faci una empresa¹⁵ o un teòric o estudiós de la BE, i amb independència de la filosofia moral que s'assumeixi¹⁶. Aquestes propostes ens fan

¹⁴ Veiem, doncs, que la individualització (o l'atomisme) ho és per partida doble: aquí el subjecte és un individu i l'objecte una decisió.

¹⁵ Arthur Andersen (1992) sosté tot el seu programa de formació en BE en el que presenta com un procediment en set passos per a una presa de decisions moral: quins són els fets rellevants; quines són les seves dimensions ètiques (en el nivell individual, organitzatiu i sistèmic); quines són les alternatives; quins són els stakeholders primaris; quina és la valoració ètica de les alternatives; quines són les constriccions pràctiques; quines accions s'haurien de prendre. I la McDonnell Douglas (Murphy, 1988) acompanya el seu codi ètic amb un guió de presa de decisions ètiques en cinc apartats, cadascun dels quals és detallat amb qüestions èticament rellevants: anàlisi, desenvolupament de la solució, selecció de la decisió òptima, posada en pràctica i seguiment.

¹⁶ Ho exemplifiquem en tres propostes separades cada una per deu anys de diferència. Epstein (1973) proposa analitzar èticament l'exercici del poder corporatiu basant-se en vuit elements crítics: quines són les parts afectades; com es manifesta això; on s'esdevé; quan; quins són els esdeveniments o les qüestions; si es poden mesurar; conseqüències o resultats; implicacions. Goodpaster (1983) considera que una presa de decisions responsable inclou: percepció (incloent-hi la percepció i el reconeixement de les dimensions morals implicades); raonament (que inclou l'articulació moral en la comprensió del problema percebut); coordinació (que comporta articular congruentment els aspectes morals i els no morals); i posada en pràctica (que és, pròpiament, el moment de la responsabilitat). I Solomon (1993), malgrat que la seva aproximació (com hem vist en l'apartat anterior) vol ser aristotèlica, la basa en un model de presa de decisions ètiques que inclou cinc passos: identificar el problema; identificar els qui el constitueixen; diagnosticar la situació; analitzar les opcions; actuar. Finalment, afegim la proposta de Nash (1983) no per coincidències cronològiques, sinó perquè reelabora el model sota la forma de dotze preguntes -amb la pretensió de ser més pràctiques- per valorar la dimensió ètica d'una decisió empresarial: ha formulat el problema amb precisió?; com plantejaria el problema si es trobés a l'altre costat?; com es va produir aquesta situació?; què o qui és el destinatari de la seva lleialtat com a persona i com a membre de l'empresa?; quina és la seva intenció quan adopta aquesta decisió?; quina relació hi ha entre aquesta decisió i els resultats probables?; a qui poden perjudicar les seves decisions o actuacions?; és possible induir les parts interessades que debatin el problema

veure que la presa de decisions és un moment especialment adequat per a incorporar-hi la dimensió ètica conseqüencialista¹⁷. També, que és un moment especialment adequat per a incorporar-hi el que hem anomenat el moment reflexiu-normatiu, si bé això no comporta necessàriament que es plantegi fins a l'assumpció del principi d'humanitat: la consciència de la necessitat d'elaborar criteris en la presa de decisions i per a la presa de decisions no sempre inclou que això s'entengui també en termes crítics i reconstructius, fins i tot quan es parla de drets¹⁸. Però també

abans d'adoptar una decisió?; està segur que la seva posició serà tan correcta d'aquí un temps com sembla ser-ho ara?; gosaria revelar les seves decisions o els seus actes al seu cap immediat, al seu director general, al consell de direcció, a la seva família i a la societat en conjunt?; quin és el simbolisme de la seva actuació si és correctament compresa?, i si és mal compresa?; en quines circumstàncies vostè s'apartaria del seu punt de vista?

¹⁷ Arthur Andersen (1992) pràcticament basa tota la seva anàlisi en la consideració dels stakeholders, i d'acord amb la seva anàlisi incorpora la justificació ètica. McDonell Douglas (Murphy, 1988) parla dels subjectes en termes de responsabilitat i de les accions en termes de conseqüències, si bé incorpora sempre en cada moment la reflexió sobre els criteris i els principis que es posen en joc. Epstein (1973) es redueix a l'aspecte conseqüencialista, des del binomi subjecte-que-actua / efectes-que-produeix. Goodpaster (1993), que parla en termes de responsabilitat, accentua que la pedra de toc de la decisió són les conseqüències i no les intencions. Solomon (1993) considera que les opcions només es poden analitzar en termes conseqüencialistes. I Nash (1983) proposa considerar les conseqüències tant en termes negatius com en termes positius.

Val la pena notar que, en tots, forma part de les exigències ètiques el coneixement acurat de la situació: l'ètica no legitima la submissió a la realitat, però menys encara que s'ignori. I també val la pena notar que no es distingeix entre beneficència i no-maleficència.

¹⁸ Arthur Andersen (1992), un cop constatatats els stakeholders, proposa avaluar les accions amb relació a cadascun d'ells segons diversos criteris ètics (utilitarisme, drets i justícia), sense cap indicació, però, sobre quines prioritats s'han de tenir en cas de conflicte, ni entre criteris, ni entre stakeholders. McDonell Douglas (Murphy, 1988) inclou sempre, juntament amb el criteri conseqüencialista, la consideració dels drets que hi ha en joc i l'exigència de maximitzar beneficis, de respectar drets i de fer tractes equitatius, alhora; però també sense prioritats ni procediments de justificació. Goodpaster (1983) fa del raonament un moment exigible del procés, i es remet (com ja hem vist constatat en altres apartats) a la connexió

fan veure que difícilment es consideren els aspectes contextuais i constitutius del subjecte de decisions, ni tampoc que en les decisions també es va interioritzant pràcticament una manera de fer¹⁹. I, sobretot, que no es planteja el problema de la integració de tot el que es proposa; ni ningú planteja una integració dels elements que, entre tots, han proposat²⁰.

entre racionalitat i respecte pels altres, però sense que això li permeti afrontar la dificultat que ell mateix es planteja que el raonament moral depèn del marc de referència ètic. Solomon (1993) només considera els drets en l'anàlisi del problema, si bé sempre indueix a posar-se en el lloc de l'altre. Nash (1983) no parla en termes de drets, però sí de l'exigència d'argumentació i de posar-se en lloc de l'altre.

¹⁹ Goodpaster (1983) assenyala que la percepció no és mera recepció passiva, i que demana un determinat desenvolupament de la persona. Solomon (1993) parla molt de les obligacions que provenen de les relacions mútues entre persones; però, en canvi, per bé que reconeix que no hi ha un únic model de presa de decisió, tampoc no desenvolupa, atesa la seva matriu aristotèlica, l'aportació que podria fer a la presa de decisions la consideració des d'una perspectiva menys analítica i més apropada a la capacitat de discerniment. Finalment, Nash (1983) posa en relleu que en la decisió no es tracta només amb fets, sinó amb interpretacions, i que una bona decisió també té em compte les interpretacions que genera o pot generar.

²⁰ Tal vegada el que més se li acosta és la proposta que fa Brown (1990), que és, de bon tros, la que comporta una reflexió més gran sobre els pressupòsits ètics d'entre les que hi ha. La seva limitació, en tot cas, li ve justament del que és la seva opció, a la qual ja ens hem referit anteriorment: entendre l'ètica com a suport a les preses de decisions. I per això mateix, malgrat que fa referència a la importància dels elements estructurals i culturals, el seu plantejament el fa restringir-se a la millora qualitativa de les preses de decisions. De fet, la seva proposta sembla ben propera al que nosaltres anomenem integració: "presenta tres teories ètiques [que] són teories completes i tenen el seu propi mètode per arribar a una decisió correcta. Tradicionalment, denominem aquestes teories teleologia, deontologia i utilitarisme, però se les pot anomenar segons criteris primaris per a la justificació d'accions: ètica del propòsit, ètica del principi i ètica de la conseqüència. El criteri d'una ètica del propòsit és la visió o la meta de l'agent. Una ètica del principi avalua els actes en concordança amb la seva regla o principis implícits. Una ètica de la conseqüència examina els resultats probables. Cada una proporciona una resposta diferent a la pregunta: per què hem d'escollir una política específica?" (Brown, 1990, pàg. 104). No podem detallar una anàlisi del valuós treball de Brown, però sí que volem subratllar algunes qüestions cabdals que no queden prou

Però les dificultats més de fons d'aquests enfocaments vénen de centrar-se només en la presa de decisions. Certament, cal reconèixer que, com que són un element irrenunciable en la vida organitzativa, disposar d'un mètode per poder-les afrontar èticament és indispensable (fins i tot en el que té de reducció dels costos de l'ètica, pel fet de no haver de reelaborar-la sempre de nou²¹). Però prendre com a referència l'esmicolament formal del procés decisorí pot portar a ignorar les limitacions reals i insuperables en què es prenen les decisions²², les ambigüitats inherents a tota decisió²³ (i, per tant, el compromís

resoltes per entendre les seves aportacions i també les seves limitacions: per bé que assumeix la complementarietat de les diverses aproximacions ètiques, no acaba de proposar un marc en el qual aquesta complementarietat pugui esdevenir també interrelació; com que està polaritzat en les preses de decisions, i malgrat que dóna importància a l'empresa com a cultura, dóna molt més pes, en l'assumpció de la tradició aristotèlica, a la finalitat que no pas a la configuració del subjecte i al discerniment; encara que parla de presa de decisions, aquesta es refereix alternativament a opcions concretes o a opcions polítiques i, quan es remet a aquesta darrera possibilitat, oscil·la entre una comprensió de la decisió més circumscrita en el temps o més processual, orientadora de l'organització com a tal; finalment, quan pensa més en termes organitzatius, dóna una importància constitutiva al diàleg no tan sols en la presa de decisions, sinó sobretot en l'explicació ètica, i això ho proposa com un element de dinamització organitzativa: creiem, però, que, si això es desenvolupés conseqüentment, aniria més enllà de les preses de decisions, cosa que ell mateix es prohibeix. Nogensmenys, i per començar a anticipar el que plantejarem en el capítol següent, no és irrellevant, des del nostre punt de vista, pensar en "la reflexió ètica com a procés d'aprenentatge" (Brown, 1990, pàg. 93; el subratllat és nostre) dins de l'organització.

²¹ Vegeu, en aquest sentit, Guy (1990), on gairebé es reproduïxen, parlant de la reducció de costos que impliquen les rutines "ètiques", els arguments que hem vist quan hem parlat de les cultures com a reductores dels costos de coordinació.

²² "Els que prenen decisions empresarials han de valorar les conseqüències econòmiques i socials de les seves accions tan bé com puguin i han d'arribar a les seves conclusions amb informació limitada i en un temps limitat" (Cadbury, 1987, pàg. 70).

²³ És una constant en la BE propugnar la superació d'una moral del blanc o negre i postular una moral del gris: hom pot trobar aquesta imatge en textos que responen a cultures i enfocaments ben diferents, sense connexions mútues aparents. Vegeu, per exemple, Cadbury, 1987; Fernández, 1994c; Moussé,

responsable que comporta, més enllà de l'aplicació mecànica d'un mètode), la diversitat -i la complexitat- inabastable de problemes concrets que arrossegueu decisions ètiques²⁴, el conjunt d'elements que influeixen realment en les decisions individuals²⁵ o les limitacions inherents al pes del context²⁶. I per això mateix és indispensable no limitar-se a aquesta visió de les decisions com a moment, i passar a veure-les també com un procés global, sobretot si tenim en compte tant les limitacions de l'ideal de racionalitat subjacent com els pes del context sobre els individus que decideixen.

Perquè partir de l'anàlisi formal de les preses de decisions (i convertir-la implícitament en normativa, que és el que a l'últim, de fet, s'esdevé) topa amb la constatació que en la vida real la gent no actua d'acord amb aquest patró... encara que vulgui, perquè no pot: "l'autèntic valor d'un concepte clar i normatiu de conducta racional rau en el fet que forneix d'una guia per explicar per què la gent es desvia d'aquest concepte de racionalitat"²⁷. Per dir-ho en la formulació que Simon (1979) ha

1989a.

²⁴ Gandz & Hayes (1988) han proposat una llista (que qualifiquen de no exhaustiva) de qüestions ètiques que sorgeixen en la gestió empresarial; són més de seixanta temes, tots de gruix, com es pot veure en aquests exemples: ecologia, fusions i adquisicions, informació confidencial, localització de plantes industrials, publicitat, seguretat a la feina, etc.

²⁵ Ganz & Hayes (1988) i, sobretot, Bommer et al. (1987) han recollit i ordenat la diversitat d'influències que han estat estudiades: la complexitat (fins i tot dels quadres que pretenen visualitzar-les) n'és tal que, encara que semblen més acurades, també fan pensar en el conte de Borges que parlava del cartògraf que, anant a l'encalç de la perfecció, va fer un mapa que se superposava al país real.

²⁶ Nielsen (1988) ha detectat tretze limitacions substantives que el context organitzatiu, les relacions personals i la biografia personal i professional comporten per a la decisió ètica.

²⁷ Guy, 1990, pàg. 33.

popularitzat²⁸, ens trobem amb una racionalitat limitada, que ho és, entre altres raons, només si es pren com a referència ideal de racionalitat el que podríem caracteritzar com una mena de vincle entre la voluntat i l'omnisciència, que no es correspon amb els fets²⁹. I per això mateix Jungermann (1983) ha proposat distingir, en el camp de la gestió, entre pessimistes i optimistes amb relació a la racionalitat. Els primers subratllen els dèficits cognitius, les tendències en el judici, el pes de les motivacions, etc. Mentre que els segons consideren que del que es tracta és de prendre com a referència processos i orientacions més generals, i no considerar les decisions com elements aïllats. Del que es tractaria, al capdavant, és de no prendre com a referència normativa el càlcul maximitzador³⁰ i, en canvi, assumir que, "des que la presa de decisions és un procés dinàmic, no es pot entendre fora del context en el qual s'esdevé. Està afectada per consideracions sobre la incertesa, el risc, la gent, els materials, les màquines, els recursos i qualsevol altra qüestió present, o percebuda com a present, en el moment que s'ha de prendre la decisió. Els models ordinaris de racionalitat són inadequats per descriure la presa de decisions en organitzacions complexes, ja que aquests models fracassen quan s'hi incorpora el context en el qual la decisió es pren. En lloc seu, racionalitat contextual és el terme que descriu la presa de decisions en el món real"³¹.

²⁸ Prenem aquesta referència perquè correspon al discurs que va fer en ocasió de la recepció del premi Nobel.

²⁹ No tan sols en la gent ordinària. Mintzberg considera que el primer mite sobre la feina directiva que queda totalment refutat per un acurat estudi empíric és la creença que "el directiu és un planificador reflexiu i sistemàtic" (Mintzberg, 1975, pàg. 9).

³⁰ Si bé això no arriba fins a plantejar la necessitat de situar la BE en relació amb les diverses classes de racionalitat. Vegeu Cortina (1994c), en un enfocament que la BE pràcticament encara no s'ha plantejat.

³¹ Guy, 1990, pàg. 34. Aquest autor considera especialment pertinent aquest plantejament per al que anomena decisions èticament complexes, que caracteritza de la manera següent: hi estan implicats dos o més valors; cal comparar-los, perquè

Veiem, doncs, que la superació d'una perspectiva limitada a la formalitat de la presa de decisions entesa com un moment o un esdeveniment es realitza mitjançant la relació entre l'atenció al procés global i al procediment de la presa de decisions, d'una banda, i l'atenció al seu context, d'altra banda. Aquesta relació entre atenció al procés i atenció al context, plantejant-ho encara estrictament amb referència als individus, és el que ha posat en relleu Jones, que a partir d'estudis sistemàtics i empírics ha proposat enriquir l'anàlisi del procés formal de preses de decisions habitual amb la consideració del que anomena "intensitat moral", que és "un constructe que abraça les qüestions relacionades amb imperatius morals implicades en una situació. És multidimensional, i les seves parts constituents són característiques de les qüestions morals, com la magnitud de les conseqüències, el consens social, la probabilitat de l'efecte, la immediatesa temporal, la proximitat i la concentració de l'efecte"³².

El que resulta rellevant del plantejament de Jones (ultra la informació en la qual es basa) és que permet comprendre contextualment la configuració d'una presa de decisions que, d'aquesta manera, no depèn tant, en la seva configuració material, de la seva estricta formalitat com del seu context³³: la "intensitat moral" permet entendre pràcticament per què les situacions organitzatives no són percebudes uniformement des del

l'assoliment d'un comporta la minva de l'altre; hi ha incertesa, perquè és impossible conèixer tot el que hi ha en joc i les seves conseqüències; el poder de prendre la decisió està dispers en diversos elements que decideixen, individuals o organitzatius. Considerem molt important adonar-se que, des d'aquesta perspectiva, les qüestions morals complexes només es poden afrontar des del diàleg i la comunicació.

³² Jones, 1991, pàg. 372. En aquest text, Jones detalla la comprensió de cada element i com mesurar-ne la influència.

³³ Sense fer-ho de manera tan complexa, ja havia avançat més empíricament en aquesta línia Mellema (1988) quan havia constatat que les preses de decisions en les organitzacions mai no són el resultat d'una acció solitària, sinó que s'esdevenen en grups de tota mena, i que cal analitzar quines conseqüències té això per a la comprensió de la responsabilitat moral.

punt de vista moral en el si de les mateixes organitzacions. També Beach insisteix que "la presa de decisions en les organitzacions se centra en les imatges de la cultura organitzativa, la visió i les activitats"³⁴. És a dir, que la comprensió de les preses de decisions reals en les organitzacions és impossible d'assolir si només atenem als seus elements formals i menystenim les influències culturals. Es tracta, doncs, de no reduir -ni èticament, ni organitzativament- les decisions als esdeveniments que formalment apareixen com a tals³⁵. Cal tenir en

³⁴ Beach, 1993, pàg. 93. Això no comporta negar la importància de l'anàlisi formal de la presa de decisions (cosa que ni Jones ni Beach fan), sinó assumir, justament, la seva formalitat i, consegüentment, no atorgar-li significança ni rellevància fora del context organitzatiu, amb tot el que això implica.

També són rellevants sobre aquest punt els treballs convergents i interrelacionats de Ferrell et al. (1989), Laczniack & Murphy (1991) i Vitell et al. (1993), que reelaboren, tant en termes de procés, com en termes d'assumpció de les diverses teories ètiques, com en termes de considerar la diversitat de components, la comprensió analítica i la proposta normativa del procés formal de presa de decisions; reelaboració que parteix, per cert, de l'assumpció explícita de les limitacions descriptives que té el seu estudi. Això no impedeix concloure unes propostes a partir de la recerca empírica i del model de síntesi proposat, que palesen que és possible avançar en un desenvolupament més integrat (organitzativament i èticament) de la comprensió del procés de presa de decisions: "1) la cultura corporativa, incloent-hi l'estructura burocràtica, el comportament dels altres significants i l'oportunitat d'entrar en un comportament immoral, és un predictor de la presa de decisions ètiques. 2) l'estadi cognitiu del desenvolupament moral d'un directiu individual és un predictor de la presa de decisions ètiques; 3) les constriccions situacionals, tant de l'entorn laboral com del no laboral, afectaran els processos cognitius del directiu individual en la selecció de filosofies morals en les preses de decisions ètiques; 4) les conseqüències i les intencions relacionades amb els resultats esperats afectaran els processos cognitius en la selecció de filosofies morals en les preses de decisions ètiques" (Ferrell et al., 1989, pàg. 63). Com podem veure, aquesta proposta, encara que preocupada per l'adopció de filosofies morals pels individus, ha constatat que, en una síntesi que faci referència als models de processos de presa de decisió, cal tenir en compte les conseqüències, la cultura i el nivell de desenvolupament cognitiu.

³⁵ "El concepte de decisió de vegades pot servir per confondre les coses. En essència, decisió, com molts altres conceptes en teoria de l'organització, pot esdevenir de vegades un constructe artificial" (Mintzber & Waters, 1990, pàg. 5).

compte els marcs de referència mentals en el si dels quals hom articula i orienta les accions i, per tant, no oblidar mai que comprendrem més les preses de decisions "quan la presa de decisió és entesa com un procés continu en un context"³⁶.

Si considerem, doncs, les preses de decisió com un moment privilegiat per a la integració del que hem proposat com a dimensions constitutives de la BE no és tan sols com a resultat de la nostra reflexió analítica o de la constatació que és un element constitutiu i constituent de la vida organitzativa. Les anàlisis teòriques i empíriques dels processos de presa de decisions s'orienten cada cop més a construir models que tinguin en compte el moment conseqüencialista, el moment reflexiu-normatiu (eventualment en relació amb principis³⁷) i el moment convencional i contextual. En aquest sentit, doncs, les preses de decisió han de ser considerades com una oportunitat privilegiada per avançar en el desenvolupament d'una integració ètica i organitzativa, que és la condició de credibilitat i de viabilitat de la BE com a ètica aplicada. Però això no serà possible si les separem dels processos organitzatius i d'una visió global de l'organització.

³⁶ Pettigrew, 1990, pàg. 8. Per això Trevino ha proposat "un model de presa de decisions interaccionista [que] combina les variables individuals (desenvolupament moral, etc.) amb variables situacionals per explicar i predir la presa de decisions ètiques dels individus en les organitzacions" (Trevino, 1986, 601). Aquest model combina tant elements personals com situacionals, tant les aportacions de Kohlberg com les de les cultures organitzatives.

³⁷ Falise ha fet veure que és justament a partir de la presa de decisions que un directiu (i una organització) poden obrir-se, en situacions concretes, a desenvolupar una perspectiva que reconegui que "es tracta per a nosaltres d'actuar tot assumint conscientment les eleccions i d'acord amb valors promotors de la dignitat de l'home" (Falise, 1992, pàg. 58). Però havent assumit que això no es realitza de manera clara i distinta, sinó des de les constriccions i l'ambigüitat que imposa la realitat, mitjançant la creació i el desenvolupament de determinats procediments i actituds de presa de decisions, i contribuint a la configuració d'unes formes organitzatives que afavoreixin aquesta orientació.

Els camins de la integració: l'organització com a projecte

El reconeixement per la BE que les preses de decisió no s'han de considerar com a moments aïllats i descontextualitzats, sinó inscrits en un procés organitzatiu, ha portat al desenvolupament d'una perspectiva que, sense renunciar a la visió més dinàmica i concreta que proporciona l'èmfasi en la decisió, posa l'accent en una comprensió més global de l'organització. Aquest enfocament més globalitzador obliga, també, a ser més integrador, i a articular dimensions de les preses de decisions que, des de perspectives més atomitzades, se solen estudiar i desenvolupar més aïlladament. Així, Stong i Meier han proposat un model de preses de decisió per gestionar la responsabilitat corporativa que vol ser -explícitament- integrador i descriptiu³⁸. Aquest model considera com a resultats a tenir en compte de l'activitat de l'organització (i, per tant, en la decisió) el model de quatre dimensions de la responsabilitat proposat per Carroll (1979), que hem analitzat quan hem parlat de la responsabilitat social de l'empresa; i, pel que fa als qui decideixen, les restriccions que els vénen de l'entorn, la seva inserció organitzativa³⁹ i les seves capacitats personals no estrictament ètiques, però que influeixen decisivament en la qualitat ètica de les seves decisions.

En aquesta mateixa línia (però, segons la nostra opinió, de manera molt més completa), Fritzsche proposa un model de presa de decisions que incorpora valors ètics que parteix del supòsit que "la perspectiva ètica és una de les nombroses dimensions del procés de la decisió"⁴⁰. Això li permet reconèixer i afirmar la

³⁸ Vegeu Strong & Meyer, 1992. Especialment interessant és el seu esforç per validar empíricament les diverses dimensions del seu model (i la seva articulació) en una població d'estudiants d'MBA que incloïa directius de l'empresa privada, del sector públic i empresaris.

³⁹ Segons els paràmetres proposats per Trevino (1986), als quals ens hem referit en l'apartat anterior.

⁴⁰ Fritzsche, 1991, pàg. 842.

irreductible dimensió individual de tota decisió⁴¹, però sense oblidar que ve fortament configurada per la cultura organitzativa. D'aquesta manera, Fritzsche contextualitza la incorporació dels valors ètics en la presa de decisió en la cultura organitzativa, i ho concreta en la consideració dels stakeholders, el clima organitzatiu i els objectius corporatius: és en relació amb aquests tres aspectes que proposa articular les dimensions que considera presents en tota decisió (econòmiques, polítiques, tecnològiques, socials i ètiques)⁴².

Però, òbviament, quan hom fa el pas d'atendre al procés i a l'organització en la seva totalitat, el que a l'últim es planteja és com comprendre èticament els processos i les decisions que orienten i configuren l'organització com a tal. És el que va fer Epstein (1987a, 1987b) quan va establir el que va anomenar el procés de la política social corporativa; procés que, des del seu plantejament, "constitueix un marc de referència integratiu molt útil per als acadèmics i els altres observadors de l'actuació social corporativa. Però, a més, pot ajudar els qui prenen decisions empresarials i les seves companyies a comprometre's, en la terminologia de C. McCoy, en la gestió dels valors cercant definir, avaluar i institucionalitzar en el si de la companyia uns valors nuclears provinents del seu passat i de la nostra herència cultural occidental"⁴³. Aquesta integració l'articula a

⁴¹ I defugir així tota temptació del que anteriorment, seguint De George (1990b), hem caracteritzat com a desplaçament ètic: "una discussió de BE esdevé una discussió dels individus que prenen decisions empresarials" (Fritzsche, 1991, pàg. 842).

⁴² Vegeu a Fritzsche (1991, pàg. 843) el gràfic on sintetitza visualment el seu model i les seves connexions internes.

⁴³ Epstein, 1987b, pàg. 102. En altres moments d'aquesta tesi ja hem pres en consideració els plantejaments d'Epstein (del qual hem de dir, per cert, que és un dels promotors més actius d'una associació mundial per al desenvolupament de l'ètica en el sector públic, que, curiosament, sembla trobar més dificultats per reeixir que la que es refereix a l'economia i l'empresa); ara només volem atendre a un aspecte de les seves propostes, tal vegada el més rellevant: el que postula una visió integradora i globalitzadora de les decisions empresarials.

partir de les aportacions de la BE, de la responsabilitat social de l'empresa i de la responsivitat social de l'empresa⁴⁴. Segons Epstein, de la BE s'hi incorpora la reflexió sobre el significat moral de les decisions personals i corporatives; de la responsabilitat social de l'empresa, la consideració de les conseqüències (i els productes) de les polítiques corporatives, i de la responsivitat social de l'empresa, la consideració dels processos que permeten anticipar les expectatives i les demandes dels diversos stakeholders. D'aquesta manera, el procés pren la forma d'una dinàmica en la qual cada element s'interrelaciona amb els altres i que comporta que en cada moment de la vida organitzativa hi ha algun element que té una especial prioritat.

Epstein creu que aquests elements fonamentals per a la integració són: l'anàlisi de les relacions amb els diversos stakeholders; la definició de les qüestions més rellevants que hi ha en joc en aquestes relacions, sobretot a mitjà termini i a llarg termini; els problemes o situacions que demanen una decisió més urgent; els criteris i valors que identifiquen l'orientació i les decisions de l'empresa i que les contextualitzen socialment⁴⁵; l'establiment de les finalitats o propòsits corporatius; els processos de presa de decisions⁴⁶ que fan operatius la concreció de tots els elements i que inclouen l'establiment dels mecanismes de participació adequats; la posada en pràctica, que comporta atorgar rellevància ètica no tan sols a les decisions que es prenen, sinó també als procediments mitjançant els quals es duen a terme, i l'avaluació, que, en la mesura que atén als resultats

⁴⁴ Vegeu-ho detalladament a Epstein, 1987a, pàg. 378 i Epstein, 1987b, pàg. 106.

⁴⁵ Aquest és un moment clau del procés, atès que la configuració i l'assumpció d'aquests valors i criteris passen a formar part de les decisions corporatives, ja que Epstein considera que no es pot pretendre eliminar el pluralisme axiològic i la no-homogeneïtat típica de les societats complexes: el seu procés integrador, doncs, parteix d'aquesta realitat i no pretén que la integració signifiqui la seva supressió intraorganitzativament.

⁴⁶ Que aquí, doncs, se situen en un context -i en un procés- més ampli.

i a les noves qüestions que plantegen, reinicia tot el procés. I per això mateix Epstein considera que els termes utilitzats en la seva conceptualització no es poden estimar de cap manera arbitraris: parlar de "corporació" fa referència a l'acció de l'organització tant en un sentit unitari com en un sentit agregat; parlar de "social" fa referència a la totalitat dels resultats i de les conseqüències (econòmics, polítics, ecològics, socials, culturals...) de les accions corporatives per a tots els stakeholders; parlar de "política" fa referència als principis que guien l'acció organitzativa, i parlar de "procés" fa referència a un dinamisme que sistemàticament incorpora -i, per tant, gestiona- aquests elements⁴⁷. No ha de resultar sorprenent que aquesta mena d'enfocaments a l'últim desemboquin en la qüestió de les relacions entre l'ètica i l'estratègia.

El que fa referència a l'estratègia ha estat una qüestió central en la gestió d'organitzacions des de fa anys, i no sempre amb un sentit unívoc⁴⁸. En una relectura històrica, Masifern (1993) ha

⁴⁷ Vegeu això més desenvolupat a Epstein, 1987b, pàg. 106-109.

⁴⁸ "Estratègia és un concepte que té diversos significats, tant per als acadèmics com per als homes d'empresa" (Masifern, 1993, pàg. 401). "Resulta que l'estratègia és d'aquestes paraules que les persones defineixen d'una manera i sovint utilitzen d'una altra, sense adonar-se de la diferència" (Mintzberg, 1979, pàg. 30). També, a tall d'exemple, vegeu com Freeman et al. (1988) analitzen els diversos significats del terme segons els conceptes subjacent d'organització; Singer (1994) correlaciona les diverses concepcions de l'estratègia amb la idea de racionalitat subjacent. Fins i tot un mateix autor pot reelaborar la seva conceptualització del terme en un lapse de temps no gaire gran: vegeu com Man (1993) mostra les relativament ràpides transformacions del terme en els plantejaments de Porter, un dels teòrics més rellevants de la qüestió, que, d'altra banda, també ha analitzat la diversitat de concepcions pràctiques dels conceptes (1987). (Vegeu també Mendoza (1983) per a una comprensió sintètica dels aspectes operatius del concepte d'estratègia.) El nostre interès aquí, òbviament, no és entrar en una anàlisi acurada del concepte com a tal, sinó, en la línia d'aquest apartat, mostrar com es pot plantejar una visió integrativa de l'ètica en la gestió i situar la necessitat d'una nova concepció (i no tan sols d'una nova pràctica) de l'empresa des de la perspectiva de la BE.

fet veure que, des dels anys cinquanta, el concepte ha anat evolucionant, també, vers una integració o globalització de la visió de l'empresa, després d'haver estat molt marcat per un èmfasi de caràcter racionalista que ha fomentat determinades rigideses planificadores i una manca d'atenció envers les dimensions internes i culturals de l'organització (ignorant-les o reduint-les funcionalment a ser un element de posada en pràctica). Nogensmenys, el que sempre hi ha subjacent en els plantejaments més acurats del concepte d'estratègia és una voluntat d'integració.

Andrews⁴⁹ (1984) ha posat en relleu que tot el que fa referència a l'estratègia és una de les funcions directives més fonamentals. Cosa que no ens ha de sorprendre, atès que "l'estratègia corporativa és el patró dels objectius, els propòsits o les metes principals, i de les polítiques i els plans essencials per assolir les metes esmentades, establerts de tal manera que defineixin en quina classe de negoci l'empresa està o vol estar i quina classe d'empresa és o vol ser"⁵⁰. Veiem, doncs, en aquesta formulació la qüestió que, en altre termes, podríem anomenar de la relació entre "fer" i "ser". Creiem que es bo adonar-se que, en termes estrictament organitzatius (i sense entrar encara en qüestions específicament ètiques), tenir una visió estratègica d'una organització comporta aclarir què és el que l'organització fa i, mitjançant això, quina mena d'organització és. Això, evidentment, implica tenir una visió a llarg termini de l'organització i, sobretot, veure l'empresa com una unitat i no com un agregat⁵¹.

⁴⁹ Ens hi remetem aquí no tan sols perquè és un clàssic, sinó també perquè ha estat una referència en la relectura ètica del concepte d'estratègia (vegeu, en aquest sentit, com Freeman et al. (1988) analitzen la influència de la seva aportació en el context de la BE).

⁵⁰ Andrews, 1971, pàg. 59.

⁵¹ Vegeu un desenvolupament d'aquestes qüestions a Andrews, 1971, pàg. 60 i seg. i 25 i seg.

En aquest sentit, creiem també que és bo tenir en compte, amb vista a la nostra pretensió, que la integració de perspectives i finalitats és, estrictament parlant, una de les dificultats més importants i un dels reptes més fonamentals de la gestió d'organitzacions⁵². Podem, doncs, postular una perspectiva ètica constructivista (i no merament deductiva) en les organitzacions perquè gestionar una organització exigeix també aquesta configuració única: "en cada companyia, la manera de combinar diferents aptituds, recursos i valors organitzatius és única. Les diferències entre les empreses són tan nombroses com les diferències entre individus. Les combinacions d'oportunitats a les quals es poden aplicar diferents competències, recursos i valors són igualment molt extenses. [...] El resultat serà únic en cada cas i en cada situació"⁵³. I per això mateix els aspectes qualitius passen a tenir més importància que els aspectes formals⁵⁴, de manera que l'estratègia, al capdavant, és, més que una decisió, una matriu que possibilita la fluència de les decisions (Mintzberg & Waters, 1990)⁵⁵.

⁵² Vegeu Andrews, 1971, pàg. 75 i seg. Creiem que és molt important reconèixer que les dificultats d'integrar perspectives organitzatives és un problema intrínsec de la gestió d'organitzacions, i no un problema que apareix només quan hom incorpora la dimensió ètica a la gestió de les organitzacions.

⁵³ Andrews, 1971, pàg. 135.

⁵⁴ Andrews emfasitzarà que "la missió del líder d'empresa és inculcar, infondre en l'organització un to i una qualitat que, per bé que no puguin ser mesurats, no per això són menys importants" (Andrews, 1971, pàg. 270).

⁵⁵ Ja a la primera part, quan hem discutit la tendència a veure en la vida organitzativa més racionalitat estratègica que la que realment hi ha: en la pràctica, aquesta s'utilitza més per a redefinir amb sentit el passat que no pas per a decidir orientats vers el futur (Mintzberg, 1979). Per això Mintzberg dóna tanta importància als aspectes que anomena "artesanals" de l'elaboració de l'estratègia: "L'anomenada planificació estratègica s'ha de reconèixer com el que és: un mitjà no per crear l'estratègia, sinó per programar una estratègia ja creada - per elaborar-ne formalment les implicacions. És, per naturalesa, essencialment analítica, basada en la descomposició, mentre que la creació d'estratègies és essencialment un procés de síntesi. Per això, tractar de crear estratègies mitjançant la planificació formal condueix la majoria de vegades a l'extrapolació de les

Conseqüentment, l'establiment de l'estratègia comporta una visió de l'empresa que va més enllà del reduccionisme economicista: "és l'establiment dels fins i els objectius d'una companyia considerada no tan sols com una institució econòmica, sinó com una institució humana"⁵⁶. Per tant, en els plantejaments estratègics també hi juguen referents i responsabilitats no estrictament econòmics que poden operar com a restriccions de les absolutitzacions econòmiques (Ansoff, 1985) i que s'expressen en la formulació de les finalitats i prioritats corporatives. És en aquest sentit que Andrews inclou en la formulació de l'estratègia els valors als quals s'aspira i el reconeixement de la responsabilitat no econòmica respecte a la societat⁵⁷. I Granger estableix una ordenació jeràrquica dels objectius que posa al capdamunt el reconeixement dels valors i les necessitats dels individus, el credo corporatiu, la visió de l'empresa i les missions corresponents⁵⁸, que, en definitiva, forneixen de finalitats la vida organitzativa, i ho fan de manera articulada. Es tracta, doncs, d'entendre l'estratègia com un procés de canvi convergent de l'organització i el seu entorn (Frederick et al.,

estratègies que hi ha o a copiar les estratègies de la competència. [...] El repte real de l'elaboració d'estratègies està en la detecció de les discontinuïtats subtils que podrien minar una organització en el futur. I per a això no hi ha cap tècnica, cap programa; només, una ment aguda que estigui en contacte amb la situació. Aquestes discontinuïtats són inesperades i irregulars. Només ments que estan harmonitzades amb els patrons que hi ha, però capaces de percebre-hi les esquerdes importants, poden afrontar-les" (Mintzberg, 1979, pàg. 44, 45). Que els problemes cabdals de gestió siguin d'aclariment mental i cognoscitiu (i no d'aplicació de tècniques) creiem que és molt important amb vista a la nostra afirmació que el desenvolupament de la BE es juga en la seva capacitat de reelaborar una comprensió de les organitzacions.

⁵⁶ Andrews, 1984, pàg. 136.

⁵⁷ Vegeu el quadre sintètic, i l'explicació corresponent, a Andrews, 1971, pàg. 72.

⁵⁸ Vegeu el seu esquema i l'explicació detallada a Granger (1978).

1988)⁵⁹. Procés que inclou necessàriament opcions per a determinats valors que permeten articular, en les decisions concretes, les activitats organitzatives, la cultura organitzativa i la visió de l'organització (Beach, 1993).

Això, tanmateix, comporta assumir que "l'estratègia empresarial ha d'acceptar la premissa que una empresa és una institució social"⁶⁰. En el benentès que acceptar això no significa projectar a l'empresa l'exigència que doni resposta a totes les necessitats socials, sinó exigir que assumeixi des de la seva especificitat el reconeixement de les demandes i funcions socials en què està, de fet, involucrada. Consegüentment, cal que es produeixi una integració que no es mogui merament en el camp del discurs ètic o de la teoria de l'organització, sinó que s'esdevingui pràcticament en el mateix desenvolupament de l'estratègia⁶¹: "per tal que els valors ètics centrals tinguin un efecte positiu en la planificació de màrqueting, la integració dels valors ha de seguir el mateix patró que la planificació estratègica del màrqueting. Han d'esdevenir una part del mateix

⁵⁹ Sobre aquest punt, se situen Frederick et al. no tan sols més enllà, com és habitual, de les estratègies inactives o reactives, sinó fins i tot de les proactives.

⁶⁰ Di Norcia, 1988, pàg. 67.

⁶¹ "Proposem que una aproximació proactiva envers la presa de decisions morals sigui adoptada en màrqueting. Moltes decisions crítiques en màrqueting, en som cada cop més conscients, tenen múltiples dimensions que estan relacionades alhora amb els intercanvis de màrqueting i l'ètica. Dit altrament: moltes activitats de màrqueting tenen una dimensió ètica, en un grau gran o petit. Discutir separatament l'estratègia i l'ètica de les preses de decisions seria contraproduent. Fins al punt que, quan l'ètica i la responsabilitat social són considerades en la literatura de la decisió estratègica, el material apareix com una consideració separada, a part del pla estratègic. Si es pren una decisió, es pren per adoptar un pla estratègic particular; la implicació sembla que és que les deliberacions sobre les qüestions de l'adequació moral, si és que es fan, són consideracions secundàries. Fer ex post facto la revisió de la decisió per a adequar-la moralment invita, com a millor possibilitat, a una planificació ineficient i, com a pitjor, a un desemmascarament públic i a una racionalització moral de les alternatives" (Robin & Reidenbach, 1987, pàg. 47).

procediment de planificació. Per a ser més efectius, aquests valors centrals haurien d'esdevenir part de la missió de màrqueting i de la cultura organitzativa"⁶².

En canvi, sense aquesta voluntat d'integració, els valors exclusivament econòmics (i economicistes) colonitzen tota la dinàmica empresarial⁶³. En canvi, un plantejament integrador "permet als planificadors 1) anticipar els problemes ètics, 2) aplicar les eines ètiques i socialment responsables, 3) determinar els valors corporatius que són més importants per a l'organització i 4) integrar-los en la cultura corporativa"⁶⁴. Per això, des d'aquesta perspectiva⁶⁵ s'ha proposat el pla d'integració següent, en el qual cal comprendre els diversos nivells com una gradació descendent, la realització dels quals cal controlar i desenvolupar:

| | | |
|------------------------------------|-------|--------------------------------|
| declaració de missió i perfil ètic | guiar | desenvolupament dels objectius |
|------------------------------------|-------|--------------------------------|

⁶² Robin & Reidenbach, 1987, pàg. 49. Per bé que ja sembla prou clar pel context, val a dir que els autors, en aquest plantejament, es refereixen al màrqueting no com una funció empresarial, sinó com l'expressió de l'estratègia empresarial.

⁶³ "Quan els beneficis i l'eficiència dominen la cultura sense els efectes que equilibren els valors ètics centrals, la planificació estratègica i altres conductes són dirigides principalment, si no exclusivament, per aquests valors" (Robin & Reidenbach, 1988, pàg. 32). "Sense la integració de les preocupacions sobre l'ètica i la responsabilitat social al mateix començament del procés de planificació de màrqueting, i també durant el procés, la cultura organitzativa no podria furnir els controls i els equilibris necessaris per desenvolupar programes de màrqueting ètics i socialment responsables. Els valors corporatius de beneficis i eficiència tendeixen a dominar la majoria de les cultures organitzatives, particularment en absència d'una clara incorporació de valors morals i socialment responsables que els reequilibrin" (Robin & Reidenbach, 1987, pàg. 52).

⁶⁴ Robin & Reidenbach, 1988, pàg. 32.

⁶⁵ Vegeu Robin & Reidenbach, 1987, pàg. 52.

| | | |
|---|--------------------|---------------------------------------|
| identificar els públics impactats | incloure | seleccionar el <u>target</u> |
| desenvolupar valors centrals viables | supervisar/vigilar | desenvolupar el màrqueting <u>mix</u> |
| inculturar i integrar els valors centrals en la cultura | supervisar/vigilar | posada en pràctica de l'estratègia |

Aquí la caracterització de la missió i del perfil ètic té un paper clau, en la línia del que nosaltres hem anomenat el moment reflexiu-normatiu de la corporació. "De la mateixa manera que l'establiment de la missió guia el procés de planificació de màrqueting, també guia el desenvolupament del perfil ètic organitzatiu desitjat. El perfil és una projecció als públics externs amb els quals l'organització interactua, identificant com l'organització escull de relacionar-se amb aquest públic. La seva importància i la seva funció són similars a les de l'establiment de la missió en tant que forneix de línies amples i generals per identificar les oportunitats ètiques i desenvolupar objectius més específics"⁶⁶. Les fonts més importants d'aquest perfil són (Robin & Reidenbach, 1987, 1988): les amenaces, les oportunitats, la història, la missió, la imatge, les preferències (també personals), els recursos i les competències de la corporació. Aquesta explicació permet, ensems, anticipar i comprendre els impactes de les accions de l'organització en tots els qui s'hi relacionen. Des del nostre enfocament creiem molt important, que en aquest plantejament s'afirmi aquí la necessitat no tan sols de constatar el fet dels efectes, sinó de desenvolupar un procés que inclogui conscientment en la constatació el significat que tenen des del punt de vista dels afectats: "sense comprendre el significat dels resultats en les parts involucrades, serà

⁶⁶ Robin & Reidenbach, 1987, pàg. 53.

impossible analitzar els efectes de les accions subsegüents"⁶⁷.

Es tracta, doncs, d'assumir la circularitat que hi ha entre l'afirmació dels valors, la seva inculturació i la seva funció heurística pel que fa a calibrar-ne les conseqüències. En definitiva, l'afirmació dels valors centrals corporatius té una funció eminentment pràctica ja que "aquests valors centrals, un cop desenvolupats, tenen una funció de control en el disseny de tàctiques específiques i operen com a guies en el desenvolupament de les estratègies. En un altre sentit, el desenvolupament d'aquests valors centrals és anàleg al desenvolupament d'una estratègia. [...] Els valors centrals esdevenen en el dia a dia unes guies per desenvolupar i posar en pràctica els plans estratègics. Són una mena de filtres a través dels quals passen els plans per tal d'assegurar el seu contingut ètic. Equilibren els valors dels beneficis i l'eficiència amb una preocupació per la conducta èticament i socialment responsable"⁶⁸. Aquests valors centrals, si realment pretenem que siguin operatius, han de ser limitats, i generar un procés d'inculturació que permeti interioritzar-los. En aquest sentit, l'aprenentatge organitzatiu esdevé cabdal (Robin & Reidenbach, 1987) per a aquesta inculturació, atès que no es tracta d'imposar-los, sinó de vincular-los a un procés de desenvolupament organitzatiu. En definitiva, es tracta de fer real una aproximació positiva, i no merament negativa o reactiva, a l'ètica de l'empresa⁶⁹.

Consegüentment, quan hom constata que la concepció de

⁶⁷ Robin & Reidenbach, 1988, pàg. 31.

⁶⁸ Robin & Reidenbach, 1988, pàg. 40, 41. Hosmer (1987), per la seva banda, ha estudiat empíricament com la pressió pels resultats en la planificació estratègica porta, de fet, a la institucionalització del comportament immoral.

⁶⁹ "El que ens proposem és alguna cosa més que unes poques regles tapaforats o codis d'ètica, que bàsicament tendeixen a operar com a limitacions. En lloc d'això proposem una aproximació positiva i proactiva a un màrqueting ètic i socialment responsable basat en una acurada anàlisi de la importància dels impactes potencials" (Robin & Reidenbach, 1987, pàg. 56).

l'estratègia corporativa té un fort component axiològic, el que es planteja ja no és tan sols com incorporar les preferències socials en el desenvolupament de les estratègies corporatives⁷⁰, sinó la mateixa estratègia corporativa com a qüestió ètica⁷¹. No es tracta, doncs, de reconèixer tan sols que "l'elecció de l'estratègia té un component ètic"⁷², sinó també que "el fet que l'estratègia empresarial inclogui opcions tant sobre fins com sobre mitjans en la formació tant dels objectius com de les polítiques de la corporació, respectivament, mostra fins a quin punt estan inextricablement interrelacionades les qüestions ètiques en la presa de decisions estratègiques"⁷³. Això comporta pensar cada cop més en termes de canvi de mentalitat⁷⁴ i cada cop menys en termes de formalismes; comporta pensar cada cop més en

⁷⁰ Vegeu, en aquesta línia, el tractament sistemàtic de la qüestió que proposen Shocker & Sethi (1973).

⁷¹ Singer (1994) parla de l'estratègia com a filosofia moral. I ho fa mitjançant una anàlisi conceptual on correlaciona els diversos plantejaments ètics i les concepcions de la gestió estratègica mitjançant una anàlisi dels conceptes de racionalitat subjacents on fa veure que les diversitats teòriques pel que fa a la gestió estratègica estan íntimament relacionades amb usos plurals de la racionalitat (cosa que també hauria de portar a qüestionar la tendència a identificar les estratègies empresarials amb un únic concepte de racionalitat). I Freeman et al. (1988) han constatat la pluralitat de perspectives per un camí ben diferent: relacionant la literatura bàsica sobre la gestió estratègica amb les teories sobre la moralitat de la corporació han conclòs que la interrelació entre ambdues depèn de si adopten una perspectiva de l'empresa centrada en la gestió, en els accionistes, en els stakeholders en un sentit estret o en els stakeholders en un sentit ampli.

⁷² Andrews, 1971, pàg. 69.

⁷³ Murray, 1986, pàg. 101. Vegeu, entre nosaltres, Fernández (1993) en aquest mateix sentit, però amb una fonamentació ètica del plantejament més gran i més completa.

⁷⁴ També pel que fa a la mateixa concepció de l'estratègia, on passa a ser crucial la capacitat de pensar (i no tan sols planificar) estratègicament. Vegeu, en aquest sentit, la presentació de l'evolució del concepte a Masifern, 1993.

termes de responsabilitat⁷⁵; comporta pensar cada cop més en termes axiològics i culturals⁷⁶; comporta, en definitiva, una perspectiva integradora⁷⁷ que faci de l'estratègia l'expressió de l'articulació dels projectes de persones autònomes en un projecte d'empresa (Freeman & Gilbert, 1988; Sacconi, 1991).

⁷⁵ Vegeu les tesis fonamentals de Freeman i Gilbert: "L'estratègia corporativa ha de reflectir una comprensió dels valors dels membres de l'organització i dels stakeholders. [...] L'estratègia corporativa ha de reflectir una comprensió de la naturalesa ètica de l'elecció estratègica" (Freeman & Gilbert, 1988, pàg. 7). Val a dir que tot aquest llibre és un valuós intent de repensar les relacions entre ètica i estratègia corporativa.

⁷⁶ Cal que una organització tingui finalitats superordenadores: "aquestes són els valors i les aspiracions -tal vegada no escrits- que van més enllà de l'establiment formal i convencional dels objectius corporatius"; cal que reconegui "la necessitat d'un nou ethos corporatiu"; cal que "l'estrateg estigui preocupat no simplement per l'increment de la riquesa dels accionistes, sinó més aviat per l'objectiu més holista d'incrementar la contribució de la institució a la societat" (Murray, 1986, pàg. 104, 108, 110).

⁷⁷ Petrick i Wagley (1992) (tot desenvolupant i ampliant el model proposat per Robin i Reidenbach, (1988), que els mateixos autors ja havien proposat de manera més simplificada a Robin i Reidenbach, (1987), i al qual ens hem referit anteriorment) han visualitzat aquesta integració en un plantejament que globalitza el desenvolupament estratègic de la corporació que té en compte la diversitat d'impactes humans i no humans de l'activitat corporativa, la consideració dels stakeholders i el marc ecosistèmic de l'empresa, que emmarquen la sistematització de l'estratègia en termes de cultura corporativa que visualitzem en aquest quadre, que ha de tenir en compte tant les dimensions que es proposen en paral·lel en aquest quadre com la seva avaluació i el seu control:

| | |
|---|---|
| Missió de l'organització i perfil ètic | Desenvolupament dels objectius corporatius |
| Estimació dels resultats corporatius en l'entorn | Estimació de l'assoliment dels resultats dels objectius corporatius |
| Desenvolupar valors ètics centrals viables | Desenvolupar plans estratègics viables |
| Integrar i inculturar els valors ètics centrals en la cultura organitzativa | Desenvolupar tàctiques operatives i posar en pràctica el pla estratègic |

De fet, per bé que en el context de la BE s'ha plantejat la visió global de l'estratègia i del desenvolupament personal en termes de projecte⁷⁸, l'èmfasi en aquest terme cal considerar-lo més aviat com la reelaboració a França de la problemàtica del desenvolupament organitzatiu, que està íntimament interrelacionada amb la qüestió de l'estratègia⁷⁹. Nogensmenys, creiem que és convenient fer referència a aquesta altra manera d'afrontar la integració dels valors (morals) en el desenvolupament organitzatiu perquè ens permetrà entendre millor la proposta integradora que pretén, ja de manera directa i explícita, la institucionalització de l'ètica en l'empresa.

Comptat i debatut, en la seva dimensió pràctica, el projecte d'empresa incorpora i aglutina la raó de ser d'una organització mitjançant l'anunci i el desenvolupament de la seva missió corporativa, la identificació dels valors corporatius i la diversitat dels objectius operatius. Una visió restringida del projecte, doncs, es referirà només a aquesta materialització (en el límit, a la seva plasmació en un text⁸⁰); una visió àmplia del projecte el situaria conceptualment com a expressió d'un procés organitzatiu que, com a tal, té més rellevància que les seves objectivacions conjunturals⁸¹. En definitiva, "el projecte està constituït per la síntesi de les grans prioritats econòmiques i socials que l'empresa es dona a si mateixa; indica els camins i els mitjans que aquesta creu que ha d'adoptar per esdevenir allò que té voluntat de ser. Lluny de limitar-se a enunciar les seves finalitats, és abans que res l'expressió d'una voluntat

⁷⁸ El terme té un paper clau, per exemple, en el desenvolupament de la proposta de Freeman & Gilbert (1988).

⁷⁹ Vegeu, en aquest sentit, Boyer & Equilbey, 1986; Lipovetsky, 1992; Soler, 1994.

⁸⁰ Vegeu que Boyer i Equilbey (1986) insisteixen en aquest punt.

⁸¹ Tractarem aquesta qüestió àmpliament en el proper capítol.

compartida"⁸².

El que creiem important, en el context del nostre plantejament, és notar que, en definitiva, del que estem parlant és de la voluntat de crear el que podríem anomenar la finalitat i els béns que, intrínsecament, una organització es dóna a si mateixa com a expressió de la seva pròpia identitat. La qüestió raurà, aleshores, en la legitimitat del procediment emprat, que no s'hauria d'entendre de cap manera com un instrument per desenvolupar el projecte⁸³, sinó com un dels seus ingredients constitutius, més enllà de la reducció de tot projecte a "dues dimensions: una moral o social (cultural) i l'altra operativa"⁸⁴. Retornem, doncs, a una problemàtica que ja havíem vist quan parlàvem de la cultura d'empresa: la seva ambigüitat⁸⁵ (cosa gens estranya, atès que la noció de projecte hi està estretament

⁸² Boyer & Equilbey, 1986, pàg. 18.

⁸³ Creiem que això és perfectament perceptible en la manera en què Boyer i Equilbey (1986) plantegen el projecte com el complement de l'estratègia (pàg. 27 i seg., 92 i seg.) o la necessitat de valors, comunicació i estil de gestió com a condicions de possibilitat per reeixir (pàg. 45 i seg.).

⁸⁴ Boyer & Equilbey, 1986, pàg. 25.

⁸⁵ "El corrent ètic va en paral·lel amb l'adveniment de l'empresa comunicadora, institució 'total' que té tanmateix un interès estratègic a posar en escena el seu sentit de responsabilitat social i moral. El sistema clàssic fonamentat sobre el dret natural a la propietat i la 'mà invisible' del mercat l'ha substituït un sistema de legitimació obert i produït, problemàtic i comunicacional. [...] En aquesta línia, la gestió participativa ha inaugurat nous mètodes de gestió, que apelen als valors i al sentit. La desqualificació del sistema taylorista coincideix amb la posada en marxa de nous ressorts d'eficàcia col·lectiva substituint la racionalitat tecnocràtica per la 'cultura', l'eficàcia immediata pel disseny qualitatiu, la coerció per l'adhesió; és per la participació de tothom en els projectes d'empresa i per l'explicació dels valors fonamentals que es cerquen la dinamització de conjunt i la mobilització individual. Els projectes d'empresa són el centre d'aquesta reorientació: en el moment que la iniciativa individual esdevé més desitjable que l'obediència estricta, la regulació en l'empresa deixa de banda el model disciplinari en benefici de dispositius afavoridors de l'adhesió a valors, de la participació, de la implicació en la comunitat" (Lipovetsky, 1992, pàg. 268, 280).

l·ligada); i, gairebé, a la necessitat de preguntar-nos si la BE no ha de promoure, al capdavant, el que es podria anomenar (malgrat les ambigües ressonàncies de l'expressió) una mena de tercera via medidora entre les versions empresarials de l'individualisme estratègic i el comunitarisme absorbent i tancat en si mateix.

Hem constatat, doncs, que l'adopció d'una perspectiva global de l'empresa comporta l'assumpció del que hem anomenat exigència d'integració⁸⁶. Integració que sempre acaba referint-se a la xarxa de relacions organitzatives, als afectats per les seves actuacions, a la cultura organitzativa i als valors, els criteris i les finalitats de l'organització; i això tant en termes de presa de decisions com en termes estratègics. Però, si tenim present que en totes aquestes qüestions emergeix contínuament la necessitat d'atendre als processos organitzatius, creiem que se'n desprèn que la realització de la BE no passa tant per la seva capacitat de parlar en termes de "ètica i organització", com per la seva capacitat de plantejar camins per a la institucionalització organitzativa de l'ètica.

Els camins de la integració: la institucionalització de l'ètica

L'expressió "institucionalitzar l'ètica en els negocis" es va formular per primer cop el 1979⁸⁷. En definitiva, del que es tracta, en aquest enfocament, és d'incorporar a la vida de l'organització el que hom ha anomenat ètica "afirmativa" (Melé,

⁸⁶ Creiem que quan a Cortina (1994c) es parla de la necessitat d'un projecte integral d'empresa es fa referència, en definitiva, a aquesta necessitat de tenir en compte la totalitat de dimensions de manera no reduccionista.

⁸⁷ Vegeu, en aquest sentit, l'exposició de Weber (1993) on se situen el terme i els seus continguts. Val la pena notar, en relació amb el nostre fil conductor, que des del primer moment s'ha vinculat el terme a l'assoliment de la integració de l'ètica en les pràctiques i preses de decisions quotidianes en el si d'una empresa. Sims ha considerat com a institucionalitzada "una conducta que és duta a terme per dos o més individus, [que] persisteix al llarg del temps i [que] existeix com a part del funcionament diari de l'organització" (Sims, 1991, pàg. 494).

1991), en contraposició a una ètica "negativa" que es limitaria, en nom de l'ètica, a maldar per tal d'evitar determinats comportaments rebutjables en el si de les organitzacions⁸⁸. De tota manera, no és ben bé fins passada la meitat de la dècada dels vuitanta que el terme esdevé un punt de referència analític i pràctic. El Center for Business Ethics (1986) en un survey sobre la qüestió, va considerar que els elements a tenir en compte per tal de poder avaluar la qüestió eren: codis, comitès ètics, consells judicials, ombudsmen, formació ètica, balanç social, canvis en l'estructura corporativa. The Business Roundtable (1988) insistia en la necessitat de trobar paràmetres d'avaluació⁸⁹, i no tan sols de fer les llistes dels àmbits en els quals es jugava la viabilitat de la institucionalització. Cosa que sembla plausible perquè, quan, sis anys més tard, el Center for Business Ethics (1992) es va tornar a plantejar la qüestió, va constatar que, curiosament, l'increment de textos,

⁸⁸ Significativament, Melé (1991), en el seu plantejament de la qüestió, tendeix a assimilar els codis ètics corporatius a l'ètica negativa, mentre que considera que l'afirmativa es manifesta en la presa de decisions, com a comú denominador de la seva realització en diverses àrees funcionals.

⁸⁹ "No hi ha mètodes precisos per a mesurar els resultats finals dels esforços generalitzats i intensos per desenvolupar programes eficaços d'ètica d'empresa. Les empreses utilitzen diversos mètodes, com enquestes i auditories, per seguir el compliment de les normes de conducta. També és possible una certa estimació del grau en què s'enforteix una cultura d'empresa. I, per descomptat, hi ha resultats que es poden mesurar fins a cert punt, per bé que pot ser difícil establir la relació entre les millores i el programa d'ètica d'empresa. [...] D'altra banda, els directius poden emetre judicis sobre els programes d'ètica de les empreses. Aquests judicis es basaran en les seves pròpies observacions del clima que regni a l'empresa, en la seva valoració de la reputació de l'empresa en les comunitats en què opera i en els resultats en el mercat. A més, els directius poden observar si amb els seus esforços han reduït notablement la probabilitat que sorgeixin problemes i si han millorat els resultats d'organització. Per arribar a mesures definitives cal esperar un període perllongat de temps" (The Business Roundtable, 1988, pàg. 83). Aquesta apel·lació a la necessitat de l'avaluació ja havia començat a aparèixer, en el context de la BE, quan es va plantejar la seva integració en l'estratègia (com hem vist anteriorment); però val a dir que en aquest aspecte potser sí que caldrà un període perllongat de temps, atès que la BE no se l'ha plantejat gaire sovint ni sistemàticament.

estudis, reunions sobre BE no havia portat un gran increment de la institucionalització de l'ètica en les empreses, sinó que, curiosament, una majoria significativa d'aquestes considerava que els passos que s'havien donat no tenien relació amb un increment de la pressió exterior: l'augment de la consciència pública de la necessitat de BE no s'havia traduït, des del punt de vista de les empreses, en un augment de pressió per tal que integressin l'ètica a les seves polítiques.

Creiem que la clau per entendre teòricament (i no tan sols pràcticament) la institucionalització de l'ètica és el reconeixement que, en el nostre món, l'empresa ha esdevingut un lloc social per produir i compartir valors (fins al punt que hom ha afirmat que cal considerar que en el futur immediat l'empresa pot ser un factor clau de progrés moral) (Ferro, 1993)⁹⁰. Tanmateix, sense necessitat d'arribar a discutir aquesta darrera qüestió, creiem que ja és prou rellevant afirmar que directius i treballadors poden pensar en clau ètica els problemes que la realitat organitzativa els planteja en la seva pràctica quotidiana i que ho han de fer, però aquesta capacitat, avui, ja no podem pretendre ni pressuposar que la dóna el context social i, per tant, cal desenvolupar-la específicament a l'interior de les organitzacions⁹¹. En definitiva, només podem parlar

⁹⁰ Ferro considera que aquests valors poden ser "personals, professionals, col·lectius i institucionals" (Ferro, 1993, pàg. 17). Ja hem fet notar que, de manera paradigmàtica, Lipovetsky (1992) considera que aquesta pretensió és summament ambigua i reflecteix un canvi de sensibilitat moral que no s'ha d'acceptar acríticament. Creiem que podria ser més fructífera una reflexió que s'endinsés en la consideració de l'empresa com a "espai ètic", com es proposa a Cortina (1994c).

⁹¹ Ultra les anàlisis de caire més sociològic que hem fet a la primera part, recordem la insistència de De George (1990b, 1991) a recordar que les empreses han de generar en el seu àmbit una moral convencional que no es dóna socialment (cosa que, com hem vist, coincideix amb les anàlisis que s'han fet des del model de Kohlberg sobre la realitat del judici moral dels directius). Altra cosa és que aquesta necessitat de generar moral convencional es confongui amb alguna forma de desplaçament ètic o amb la renúncia a la incorporació d'una perspectiva postconvencional. Com ja hem vist, De George és molt sensible a aquest perill, si bé no es pot dir que els qui s'han ocupat de

d'institucionalitzar l'ètica en les organitzacions si assumim que "els actors i les organitzacions no són simples receptacles passius de les forces morals, sinó també els seus originadors"⁹².

Això és justament el que exigeix una perspectiva integradora. Si hom ha pogut afirmar, per exemple, que "ètica en l'empresa implica sempre integrar els aspectes econòmics i els aspectes socials"⁹³ és justament perquè la tradició dominant fins fa ben poc era la d'afirmar, pensar i proposar per separat les diverses dimensions que convergien en la dinàmica organitzativa⁹⁴. En canvi, parlar d'institucionalització implica reconèixer que "la dinàmica dels valors significa sempre un repte a la capacitat de poder descobrir noves formes de combinació d'aquests valors i, per consegüent, una ruptura o canvi permanent de la forma de fer i de resoldre problemes, necessitats i situacions. Però no n'hi ha prou amb aquesta dinàmica. Es necessita algú que la percebi, que la descobreixi, que la desenvolupi i que la realitzi com a idea"⁹⁵. Però aquest algú no es pot concebre al marge d'algun procés d'institucionalització. Si aquest procés no s'esdevé, no es podrà evitar que el discurs ètic funcioni com un discurs paral·lel al discurs organitzatiu quotidià.

Això ho han palesat Bird i Waters (1989) quan han fet veure que l'absència d'integració de l'ètica en la vida quotidiana corporativa fa que els directius percebin el llenguatge moral com una nova font de problemes, en la mesura que amenaça l'harmonia

la institucionalització de l'ètica l'hagin acompanyat quant a aquesta sensibilitat.

⁹² Nicholson, 1994, pàg. 587.

⁹³ García, 1993, pàg. 70.

⁹⁴ "La recerca de valors molt més configuradors, que reflecteixen el procés constitutiu de l'empresa, és conseqüència de la ineficàcia de les actuals estructures organitzatives i institucionals en donar resposta a la realitat en la qual es desenvolupen aspectes tecnològics, econòmics, socials, polítics i, també, sens dubte, els valors morals" (García, 1993, pàg. 71).

⁹⁵ García, 1993, pàg. 71.

(generant nous problemes), l'eficiència (amb exigències tan absolutes com imprecises) i la imatge del poder i l'eficàcia (pel seu idealisme). Per això creuen que la institucionalització de l'ètica és indissociable de la necessitat d'articular el discurs moral amb les experiències i les expectatives de la gent involucrada en l'organització. Conseqüentment, no cal entendre - com de vegades s'ha fet- la institucionalització només com l'exigència de noves estructures o de nous procediments formals, sinó també -i sobretot- com la resposta al convenciment que "és impossible promoure una responsabilitat moral més gran en la gent d'empresa i les organitzacions sense facilitar també converses més obertes i directes sobre aquestes qüestions entre els directius"⁹⁶. I per això mateix s'ha insistit a vincular la institucionalització de l'ètica amb el desenvolupament organitzatiu i que aquesta vinculació es faci des dels principis de participació⁹⁷, de compartir el poder⁹⁸ i de veritat⁹⁹ (Deaner, 1994). Com es pot comprovar, això significa que la institucionalització de l'ètica s'ha de plantejar, molt fonamentalment, en termes de processos i procediments organitzatius.

D'aquí ens calgui remetre'ns, altre cop, a les nostres anàlisis sobre el desenvolupament moral en el si de les organitzacions.

⁹⁶ Bird & Waters, 1989, pàg. 84.

⁹⁷ "Aquest principi estableix que tota la gent afectada pel desenvolupament del canvi organitzatiu ha de tenir l'oportunitat d'involucrar-s'hi" (Deaner, 1994, pàg. 437).

⁹⁸ "Aquest principi estableix que tota la gent afectada pel canvi organitzatiu hauria de tenir l'oportunitat de compartir el poder de prendre decisions relacionat amb el projecte de canvi" (Deaner, 1994, pàg. 438).

⁹⁹ "Aquest principi estableix que tota la gent afectada pel canvi organitzatiu hauria de dir la veritat als altres, incloent-hi aquella informació objectiva fonamental per al projecte, els objectius, els problemes esperats i les anàlisis del cost-benefici. Això inclou també aquella informació subjectiva sobre les seves experiències directes relacionades amb les reaccions, els sentiments i els pensaments envers el canvi" (Deaner, 1994, pàg. 439).

Recordem que, en relació amb el reconeixement que la feina és un component essencial de la vida de la majoria d'adults, hem constatat que les situacions i les experiències laborals tenen un paper rellevant en el seu desenvolupament moral. Sembla que, en coherència amb el que hem anat proposant, ara caldria fer un pas endavant i plantejar si les noves situacions organitzatives i socials no fan plausible i necessària la comprensió de les organitzacions com a lloc d'aprenentatge¹⁰⁰, i, per tant, també d'aprenentatge moral.

En definitiva, ja està assumit que "la conducta ètica o no ètica en situacions pràctiques no és simplement el producte de característiques individuals fixades, sinó que resulta d'una interacció entre l'individu i la situació"¹⁰¹. La institucionalització de l'ètica en les organitzacions sembla, doncs, que hauria d'orientar-se a intervenir explícitament en aquesta interacció. No és gens estrany, doncs, que Pascale (1985) hagi insistit en la importància dels processos de socialització corporatius i, per tant, en la necessitat de no deixar-los en mans de l'atzar¹⁰². I Goodpaster (1991b) ha afirmat que els imperatius ètics per a un liderat corporatiu són orientar¹⁰³,

¹⁰⁰ Dedicarem el proper capítol a aquesta qüestió.

¹⁰¹ Trevino, 1986, pàg. 610. En aquest mateix article, Trevino estableix els elements individuals i situacionals que, des de la seva perspectiva, configuren les decisions amb relació als estadis de desenvolupament moral.

¹⁰² Més encara, Pascale proposa un procés de socialització en set passos (des del reconeixement que la qüestió més complexa i ambigua és com articular la integració en l'organització amb el reconeixement de l'autonomia del subjecte i l'exigència de no manipular-lo): selecció acurada dels candidats, promoció d'experiències que els obrin als valors corporatius, formació en les qüestions centrals, coherència del sistema d'incentius i control, adherència als valors centrals corporatius (amb els eventuais sacrificis que això pot comportar), reforçament del folklore corporatiu, creació de models de conducta que permetin orientar la selecció de candidats.

¹⁰³ "Els líders primer han d'identificar i després, on sigui necessari, mirar de modificar els valors compartits de la seva organització. [...] L'objectiu és discernir els valors ètics dominants de la companyia" (Goodpaster, 1991b, pàg. 100). Creiem

institucionalitzar¹⁰⁴ i sostenir¹⁰⁵. No ens sorprendrà que consideri que aquests imperatius demanen aclarir pràcticament, en el si de les organitzacions, tres qüestions que poden esdevenir paradoxals en qualsevol procés d'institucionalització: la legitimació, la motivació i el paternalisme.

Si un dels aspectes crucials de tot procés d'institucionalització ètica són les dinàmiques corporatives que el fan possible i, ensems, la realitzen, l'altre és el que fa referència a l'establiment de les finalitats de l'organització i de les seves prioritats. "No tots els valors són de la mateixa mena, o tenen igual importància. Com, aleshores, és possible assignar prioritats als valors, i quins d'aquests poden ser reconeguts com a importants o de segon ordre, quins haurien de ser vistos com a trivials, quins com a "bons" valors, i sobre quins fonaments?"¹⁰⁶. El problema, doncs, no és merament la incorporació de la dimensió ètica, sinó fer-ho mitjançant un procés que comporti també aprendre a resoldre els conflictes de valors que es donen inevitablement en les situacions pràctiques. Al capdavant, també en el món de les organitzacions "la idea que hi

que aquí el que és rellevant és l'èmfasi en la funció d'orientació. Sobre si és o no possible actuar sobre els valors corporatius, ens remetem a les anàlisis que hem pres en consideració en l'apartat corresponent a les cultures corporatives.

¹⁰⁴ "Un cop el líder corporatiu ha identificat els valors característics i els conflictes de valors -i ha aclarit la direcció que vol prendre en conjunt o en part- el procés d'institucionalització esdevé de més importància. Com poden aquests valors formar part de la consciència operativa de la companyia? Com poder guanyar l'atenció i la lleialtat dels gestors de nivell mitjà i dels altres treballadors? La resposta es troba en tres àrees: accions decisives, establiment d'estàndards amb balanços regulars i incentius apropiats" (Goodpaster, 1991b, pàg. 102). Altre cop, ens fixem aquí en els punts considerats rellevants, no en el tarannà jeràrquic que pot emmarcar determinades concepcions pràctiques del liderat.

¹⁰⁵ "Sostenir els valors és comunicar-los a la següent generació de directius, i també a tot el sistema social" (Goodpaster, 1991b, pàg. 104).

¹⁰⁶ Donaldson, 1989, pàg. 187.

pot haver i que hauria d'haver una mena de jerarquia estable em sembla a mi que reflecteix una urgència de buscar una regla mecànica que alliberarà els individus de la responsabilitat de la decisió"¹⁰⁷.

Els processos d'institucionalització corporativa de l'ètica, doncs, semblen indissociables del desenvolupament d'una mena d'autonomia corporativa (que inclou la dels membres de l'organització) segons la qual una organització hauria de ser capaç de crear, des de la seva pràctica, les seves pròpies finalitats. Comptat i debatut, això porta a una qüestió decisiva: com mesurar l'èxit corporatiu? En l'enfocament que adoptem, això forma part del mateix procés de desenvolupament organitzatiu i d'institucionalització ètica, atès que, en una situació que impliqui una diversitat d'afectats i de criteris, l'èxit i la seva definició no tenen un únic significat¹⁰⁸. I no tan sols la seva definició¹⁰⁹, sinó, consegüentment, la seva mesura: "[el

¹⁰⁷ Donaldson, 1989, pàg. 188.

¹⁰⁸ Recordem que ja anteriorment, quan parlàvem de les preses de decisions i dels stakeholders, havíem plantejat la qüestió de com establir quina era la "millor" decisió. De fet, ara reprenem el problema des de la perspectiva de les finalitats.

¹⁰⁹ Des del nostre punt de vista, el que calgui entendre per èxit és una altra d'aquestes qüestions que se situen en la intersecció de l'ètica econòmica i l'ètica empresarial i, a més, una manera de plantejar en termes empresarials la qüestió de la legitimitat de l'empresa. De fet, ja fa gairebé vint anys que, per exemple, Stone (1975) i Cavanagh (1976) van assenyalar com una qüestió cabdal la necessitat de plantejar quins són els valors de l'empresa del futur. Stone, en un enfocament més proper a la perspectiva analítica dels stakeholders va plantejar que només és pot valorar i justificar l'empresa des de la integració dels diversos rols socials que té i, per tant, des de les expectatives que això genera. Cavanagh, per la seva banda, va proposar un seguit de qüestions clau per al futur, una de les quals era la necessitat de trobar noves formes de definir i mesurar l'èxit (val a dir, de passada, que la llista de Cavanagh encara avui és digna de ser considerada gairebé en la seva totalitat com a qüestions clau per a pensar el futur de l'empresa: el lloc central de les persones, la participació en les preses de decisions, la corporació com a servidora de la societat, les noves mesures de l'èxit, l'harmonia amb l'entorn, la necessitat d'una nova legitimitat per a la corporació, la interdependència de la gent, les institucions i les nacions, les

criteri de] l'èxit no és unitari en diverses feines per a la mateixa persona, per a diverses persones en la mateixa feina o per diversos aspectes de la mateixa feina per a una mateixa persona"¹¹⁰.

Per tant, si volem institucionalitzar l'ètica en una organització, hem d'establir-ne els criteris identificadors per tal de poder, justament, poder avaluar-ne l'assoliment. Gatewood i Carroll han considerat que cal respondre a tres qüestions clau: què ha de ser avaluat?; quines àrees de contingut dels rols dels empleats han de ser avaluades?; quins estàndards han de ser usats

rels religioses d'un nou credo empresarial, la preocupació pels altres i la necessitat de visió i esperança). Aquesta necessitat de reconstruir críticament el lloc social de l'empresa i l'explicació de les necessitats que satisfà (Naor, 1982) arriba fins als nostres dies, quan Kuhn i Shriver (1991) plantegen que, en els anys noranta les corporacions han d'anar més enllà de l'èxit (cosa que comporta, segons ells, un desplaçament en les prioritats que han tingut fins ara). D'aquesta manera, hom ha plantejat que "l'èxit o el fracàs corporatiu depèn dels valors de l'empresa, vius a través dels qui han contribuït a la seva existència. Això és veritat no tan sols perquè aquesta mena de valors han inspirat directament eleccions i conductes específiques, sinó també perquè han canviat la marca de la cultura i l'organització de l'empresa" (Coda, 1991, pàg. 9). Ens trobem, doncs, en aquest punt, avançant vers un enfocament de la qüestió que té moltes analogies amb la manera com estem plantejant la BE. En efecte, des d'aquest enfocament, no es tracta tan sols de repensar què entenem per èxit empresarial, sinó que cada empresa, al llarg de la seva trajectòria, construeix la seva pròpia comprensió de l'èxit, i, en aquest sentit, podem dir que forma part, de fet, dels processos d'innovació empresarial la construcció de la seva pròpia legitimació. Evidentment, com hem assenyalat reiteradament, això només es pot plantejar si no oblidem l'especificitat de l'àmbit d'actuació empresarial. Per això Coda (1991) ha proposat que el procés de configuració axiològica de l'èxit empresarial ha d'incorporar tres dimensions (formals, diríem nosaltres) de l'èxit: la dimensió de competitivitat, la dimensió social i la dimensió econòmica; si hom té en compte només una de les dimensions (o de les funcions) de l'empresa per definir l'èxit, està, estrictament, definint-lo de manera inadequada. L'èxit empresarial (o organitzatiu), doncs, no s'hauria de plantejar, al capdavant, com una qüestió empírica, sinó com una qüestió hermenèutica.

¹¹⁰ Gatewood & Carroll, 1991, pàg. 671.

per dur a terme les avaluacions ètiques?¹¹¹. Creiem que, ara, més que de la resposta a aquestes preguntes (o a d'altres del mateix tarannà), el que cal és que ens adonem que plantejar-se-les com a tals i donar-los una resposta corporativa forma part de la mateixa dinàmica de la institucionalització. Dinàmica, per cert, que hauria de bandejar tota temptació de creure que, quan es parla d'ètica, no és possible que les organitzacions es dotin de procediments i metodologies adequades¹¹². En definitiva, tota organització, sigui de la mena que sigui, cerca l'èxit (García, 1993): però una de les qüestions fonamentals que la constitueix com a organització és, justament, com el defineix en concret.

Del que es tractaria, ara, és d'escatir quins són els àmbits que cal prendre en consideració (i que cal considerar com a constants si volem proposar-nos un desenvolupament organitzatiu que comporti una institucionalització de l'ètica). Tal vegada siguin Nicholson (1994) i Weber (1993) els qui han fet les propostes que resulten més paradigmàtiques per a la comprensió dels processos d'institucionalització de l'ètica. Nicholson considera que el seu plantejament permet avançar "vers una agenda de recerca en ètica organitzativa que és teorèticament rica i pràcticament útil. L'anàlisi és construïda al voltant de quatre temes relacionats i les qüestions que hi ha associades. En primer lloc, la qüestió del contingut ètic dels objectius organitzatius [...]. En segon lloc, les qüestions sobre el significat dels objectius ètics per al funcionament organitzatiu [...]. En tercer lloc, la qüestió sobre el procés ètic en l'organització [...]. En quart lloc, la qüestió de com es pot classificar normativament el contingut ètic de la cultura organitzativa com a teoria implícita o sistema de

¹¹¹ A Gatewood & Carroll, 1991, pàg. 672 i seg. es pot trobar una proposta sistemàtica d'allò que cal tenir en compte, proposta íntimament relacionada amb l'anàlisi dels stakeholders que fa Carroll i que ja hem considerat al moment oportú.

¹¹² No tan sols Gatewood & Carroll (1991) han insistit en aquest punt. Ja hem vist anteriorment que aquest pressupòsit també sostenia els plantejaments de Brown (1990).

creences"¹¹³. Weber "presenta un model multicomponent i una agenda de recerca per tal d'augmentar la nostra comprensió dels esforços organitzatius per institucionalitzar l'ètica en la seva estructura de presa de decisions i en les seves operacions"¹¹⁴. Aquest model multicomponent de Weber pretén articular teòricament i ordenar cronològicament la influència que tenen en la conducta ètica la cultura organitzativa, els codis, els programes de formació ç i els mecanismes de reforç.

Aquestes dues propostes (que tal vegada, com hem dit, són les més completes i sistemàtiques) són també dos exemples paradigmàtics de les dues maneres d'enfocar teòricament i pràcticament la institucionalització de l'ètica en les organitzacions: una que posa l'accent més en els aspectes formals o estructuradors (Nicholson) i una que posa més l'accent en els aspectes més operatius (Weber) (sense que hi hagi necessàriament contraposició entre totes dues). Creiem que sota aquestes dues categories (o èmfasis) de propostes es pot fer una primera classificació de les propostes d'institucionalització de l'ètica en les organitzacions. Classificació que ara només elaborem molt sintèticament perquè el nostre objectiu en tot aquest apartat no és tant desenvolupar detalladament les propostes d'integració de l'ètica en les organitzacions, com fer veure contrastadament que la reconstrucció de la BE que hem proposat en aquesta tesi permet una aproximació més articulada, sistemàtica i justificada als problemes amb els quals s'encara la BE. Vegem, doncs, quins són els trets bàsics de les propostes d'institucionalització de l'ètica que accentuen els aspectes formals i estructuradors i els de les que accentuen els aspectes operatius.

Com hem dit, és Nicholson (1994) qui ha fet una de les propostes més completes d'institucionalització, des d'una perspectiva més formal o estructuradora. Proposa distingir quatre nivells d'anàlisi, amb vista a la institucionalització: l'entorn ètic,

¹¹³ Nicholson, 1994, pàg. 581.

¹¹⁴ Weber, 1993, pàg. 419.

els àmbits ètics, el funcionament ètic i el procés ètic. L'entorn ètic es refereix a tots els stakeholders; els àmbits ètics són totes les orientacions de la companyia en relació amb el seu context (cosa que inclou els objectius i les estratègies); el funcionament ètic remet a la realització dels objectius (mitjançant la retòrica i les expressions informals, les formes estructurades i els comportaments institucionalitzats), i el procés ètic es refereix a la manera com els valors i les creences ètiques són generats o alterats en la vida laboral ordinària dels membres de l'organització. Sobre tots els nivells considera que encara manca recerca, però -significativament- conclou que aquesta recerca necessita també un marc de referència conceptual sobre l'organització, que ell planteja mitjançant una relectura dels nivells de Kohlberg en termes corporatius¹¹⁵.

També Trevino¹¹⁶ (1990) ha fet una proposta globalitzadora orientada a oferir una perspectiva cultural, en la qual el comportament moral o immoral es concep com una conseqüència dels components ètics de la cultura organitzativa, si bé amb una visió prou àmplia del que cal entendre per cultura organitzativa. En efecte, des de la perspectiva de Trevino "el component ètic de la cultura organitzativa és compost per una complexa interrelació de sistemes formals i informals que poden donar suport tant a conductes organitzatives morals com immorals. Els sistemes formals inclouen el liderat, l'estructura, les polítiques, els sistemes de retribució, els programes d'orientació i de formació i els processos de presa de decisions. Els sistemes informals inclouen les normes, els herois, els rituals, el llenguatge, els

¹¹⁵ Vegeu Nicholson, 1994, pàg. 592 i seg. En les conclusions d'aquest apartat parlarem dels intents de reelaborar la comprensió de les organitzacions tenint com a referència Kohlberg, i de les implicacions que això té.

¹¹⁶ Curiosament, en canvi, Trevino és una de les persones que més s'ha basat en els plantejaments de Kohlberg (si bé no exclusivament) per poder comprendre la realitat organitzativa i, tanmateix, ha estat menys sensible a fer-ne una relectura corporativa. Vegeu Trevino 1986, 1990, 1992.

mites, les sagues i les històries"¹¹⁷. La institucionalització comportarà tenir en compte l'articulació concreta de tots aquests elements i, en la mesura que ho faci, també en serà possible l'avaluació¹¹⁸.

Sims (1991) considera la institucionalització de l'ètica com un problema propi de qualsevol mena d'organització, i no exclusiu de les empreses, i que, en concret, això és el resultat de l'articulació entre el contracte psicològic, el compromís organitzatiu i el fonament ètic de la cultura organitzativa; però que cal concebre aquesta articulació en termes d'aprenentatge i reaprenentatge dels valors que promouen el comportament ètic¹¹⁹. I per això mateix posa tan d'èmfasi en el contracte psicològic entre els individus i l'organització, atès que això, en darrer terme, és l'expressió dels valors i els objectius compartits, cosa que mai cal considerar com a establerta d'una vegada per sempre. És des de la perspectiva del contracte psicològic entre individus i organització que cal entendre els aspectes estructurals i culturals i les xarxes informals de relacions. Això comporta el reconeixement de la gran importància que tenen els processos organitzatius a l'hora d'institucionalitzar l'ètica, i relativitza aquells enfocaments que donen prioritat a l'establiment formal de continguts ètics o axiològics. "La institucionalització opera per tal de produir significats compartits entre els membres de l'organització sobre el que és apropiat i, fonamentalment, una conducta significativa. Per tant, quan una organització es proposa romandre com a institució, unes formes de conducta ètica esdevenen àmpliament evidents als seus membres. Això és essencialment el mateix que fa la cultura

¹¹⁷ Trevino, 1990, pàg. 195.

¹¹⁸ "Com en qualsevol canvi organitzatiu i esforç de desenvolupament, és important avaluar els resultats en un període de temps prou ampli. L'avaluació, com la diagnosi i la intervenció, hauria de ser guiada per l'esquema multisistèmic" (Trevino, 1990, pàg. 219).

¹¹⁹ Amb vista al que plantejarem en el capítol següent, convé notar que aquí l'aprenentatge de valors no inclou la creació d'aquests.

organitzativa"¹²⁰. En definitiva, del que es tracta és de no oblidar que, quan hom parla d'institucionalitzar l'ètica, tant el conjunt d'elements i valors que configuren la cultura organitzativa com les estructures s'han d'entendre no d'una manera reificada, sinó en relació amb els processos psicològics personals mitjançant els quals els individus refan contínuament l'assumpció dels seus vincles amb l'organització.

Stead et al. (1990) creuen que hi ha unes constants que vertebraran tant l'ètica de les organitzacions com l'ètica en les organitzacions: cal atendre'n, doncs, a totes. Aquestes constants són: la personalitat individual i els processos de socialització, les creences i filosofies dominants (explícitament o implícita), les històries i tradicions que configuren les maneres de fer del present, els factors organitzatius intrínsecament lligats a qüestions ètiques (estils de gestió, estructures i polítiques, incentius, configuració dels llocs de treball...), i les pressions exteriors i els stakeholders. I per això mateix la conclusió és que "la conducta ètica a les empreses és un problema complex i de moltes facetes amb significatives dimensions situacionals i individuals. La gestió efectiva de la conducta ètica requereix que l'organització s'adhereixi a l'ètica, que esperi un comportament ètic dels seus directius, que ofereixi una formació ètica significativa als seus treballadors, que creï grups ètics, que mesuri l'ètica, que faci informes ètics, que retribueixi l'ètica i que prengui decisions fermes quan res de tot això funcioni"¹²¹.

Finalment, dins de les propostes d'institucionalització de l'ètica de caire més formal i estructurador, hi ha les que emfasitzen el procés. Parlem deliberadament d'èmfasi, atès que un dels elements cabdals de qualsevol plantejament que pretengui la institucionalització de l'ètica és l'atenció al procés. Tanmateix, hi ha propostes que li donen tanta importància que,

¹²⁰ Sims, 1991, pàg. 502.

¹²¹ Stead et al., 1990, pàg. 241.

estrictament parlant, consisteixen justament en la presentació d'un procés. Brooks (1989) formalitza un procés que no té punt d'arribada, sinó que es va refent contínuament: cal començar amb la identificació dels objectius corporatius, identificació que inclou tant la capacitat de liderat i de donar direccionalitat com la capacitat de fomentar el diàleg; aquests objectius cal reformular-los en termes operatius, de manera integrada i involucrant-hi tota l'organització; també cal establir la manera d'avaluar-los, per tal de no reduir tot el que fa referència als valors morals i socials assumits per l'organització a una simple declaració d'intencions; aleshores és quan es pot plantejar com conduir l'assoliment dels esmentats objectius, en el qual també té un paper fonamental la participació; finalment, es tracta de controlar el resultat, avaluar quines conseqüències té en termes d'estructura i retribució, i retornar, partint d'aquests resultats, a la identificació dels objectius corporatius.

Nash (1983) pretén que hi ha unes constants verificades empíricament en els processos d'institucionalització que es poden considerar reeixits¹²²: cal marcar-se un termini per al desenvolupament del projecte (o per enfocar la situació que en palesa la necessitat) sense caure en la temptació de creure que les qüestions d'ètica empresarial es caracteritzen per la seva indeterminació; cal crear les condicions psicològiques i físiques per a una reflexió i un debat compartits sobre allò que es vol dur a terme; cal que algú extern a l'organització catalitzi el procés, acompanyi el seu desenvolupament i objectivi els diversos plantejaments; cal que s'hi impliqui l'alta direcció; cal que hi hagi un esforç de formulació de les idees i de les creences que durant el procés emergeixen com a compartides -o a compartir- per l'organització; cal defugir enfocaments exclusivament

¹²² Hem parlat de Nash en l'apartat corresponent a les preses de decisions, atès que personifica una proposta que vol ser alhora operativa i fonamentada. Ara creiem que és important adonar-se que, si bé cal situar Nash entre els qui plantegen la necessitat d'un enfocament ètic de les preses de decisions, no pot defugir la necessitat de contextualitzar-les en un procés organitzatiu.

enunciatius, abstractes, genèrics o "teòrics", ja que aquests processos han de ser també un aprenentatge des de l'experiència; cal a l'últim prendre alguna decisió, i posar-la en pràctica¹²³.

¹²³ De fet, Nash va apuntar una qüestió que, progressivament, ha anat adquirint més importància quan es tracta directament de la implantació de l'ètica en les organitzacions. Cal anar més enllà d'aquells àmbits, aspectes o problemes que són més recurrents a l'hora de plantejar reptes ètics a les organitzacions, i preguntar-se per les formes institucionals que fan viable aquesta implantació. Com ja hem indicat en algun moment, i com anirem constatant al llarg de les diverses propostes d'institucionalització que estem resseguint, cada cop es planteja més la necessitat que hi hagi una instància en l'organització que assumeixi la responsabilitat de supervisar tot el que tingui relació amb l'ètica i d'esdevenir-ne referència, instància que fins i tot s'ha proposat que es dediqui exclusivament a això. En aquest sentit, resulten il·lustratives les anàlisis de com això s'ha dut a terme (fonamentalment en empreses usamericanes): vegeu, per exemple, Lewis, 1992; Petri & Tietz, 1992; Unnia, 1993. No cal dir que encara resta obert, i sense conclusions clares, el debat sobre si, amb criteris d'eficàcia, és millor no institucionalitzar la referència a l'ètica i, donat cas que es faci, si és millor que ho assumeixi una instància o persona separada de l'estructura directiva o no. Segons la nostra opinió, si bé això no sempre es consciencia suficientment, el debat té una doble cara: operativa (que assegura més l'assoliment del que es pretén) i ètica (quina comprensió de l'ètica hi ha subjacent a l'opció d'institucionalitzar-la específicament). En aquest punt, el debat és formalment idèntic al que es duu a terme sobre quina és la millor manera d'ensenyar la BE, si bé, que nosaltres sapiguem, encara no s'ha explicitat sistemàticament aquesta identitat (per a una síntesi de les diverses opcions quant a l'ensenyament de la BE, vegeu Lozano, 1992c, 1992d).

Però tal vegada la qüestió més nova que va plantejar Nash fou la del paper d'algun catalitzador dels processos de desenvolupament ètic o, dit altrament, el paper d'alguna assessoria ètica. Podem trobar una explicitació del problema a Guerrette (1988), on es vincula la necessitat d'una assessoria en qüestions ètiques a la tesi que només es pot assolir un desenvolupament ètic de les organitzacions si aquest desenvolupament es duu a terme des de dins de les mateixes organitzacions, tant pel que fa als processos de socialització com pel que fa a la configuració de les estructures: seria aquesta necessitat d'actuar des de dins la que exigiria, com en tantes altres transformacions organitzatives, una assessoria específicament competent en la qüestió. Els models des dels quals es pot dur a terme aquesta assessoria han estat sistematitzats per van Es (1993), que ha mostrat convincentment que en l'assessoria ètica hi ha en joc no tan sols qüestions de temàtica i enfocament, sinó també l'estil i el lloc que ha d'ocupar l'assessor en tot el procés, qüestió que queda oberta i que hauria de reclamar més atenció en el futur. (Val a dir, també,

De George (1990a) considera que, "per implantar estructuralment la moralitat en una corporació"¹²⁴ cal la implicació explícita de l'equip directiu; cal que cadascú (en els diversos nivells) s'hi comprometi a partir del seu àmbit de responsabilitat efectiva; cal crear canals i procediments de comunicació i de diàleg; aquests canals i procediments han d'incloure explícitament la diversitat d'stakeholders, i referir-s'hi; cal crear una instància organitzativa (tal vegada un departament) que serveixi de referència i d'apel·lament en tot el que afecti la

que van Es planteja, de manera un xic rudimentària, un fet les implicacions del qual convindria anar seguint en el futur: que hi ha més dones a les consultories que a les direccions de les empreses, i més dones en l'àmbit de l'ètica que en el de la consultoria: vol dir això que, amb el temps, aquest fet portarà a l'emergència d'una "veu diferent" en l'enfocament dels problemes organitzatius?) Entre nosaltres, ha estat García Marzá qui ha plantejat la qüestió de manera més clara i sistemàtica (vegeu García, 1994; i Cortina, 1994c). El seu plantejament s'emmarca en una fecunda relectura de l'ètica discursiva, que no defuig les connexions socials del desenvolupament organitzatiu i que és conscient tant de la diversitat de nivells en els quals s'ha de moure l'assessoria ètica, com de la diversitat d'àmbits als quals es pot referir, com de les diferents formes d'incidència en què es pot plantejar, com de la diversitat de formes que en pot prendre la institucionalització, com -fins i tot- de les mateixes exigències ètiques a què s'ha de sotmetre l'esmentada assessoria ètica. Podem afegir que (com sembla prou evident, atès el fil que estem seguint en aquest capítol) coincidim amb la perspectiva que vertebrava la seva aproximació quan afirma que "l'assessoria ètica, en qualsevol situació que s'esdevingui, consisteix més en un procés que en un producte" (Cortina, 1994c, pàg. 128). Nogensmenys, creiem que, en el límit, la diversitat -i l'exhaustivitat- de temàtiques empresarials que es pretenen abordar des d'aquest enfocament porta ineludiblement a haver d'aclarir si, en el fons, més que a una assessoria ètica, on lògicament a l'últim es va a parar és a una reconstrucció de l'assessoria empresarial en clau ètica o a plantejar l'exigència que l'ètica es faci present en tota assessoria empresarial. En qualsevol cas, el que ens sembla imprescindible és explicitar amb tota claredat que, al capdavall, l'assessoria ètica (sigui el que sigui en la pràctica), a causa de la complexitat que li és inherent, no la pot assumir un especialista en ètica (ni tan sols en ètica de l'empresa), sinó que més aviat és matèria d'un equip interdisciplinari.

¹²⁴ De George, 1990a, pàg. 164 i seg. De fet, De George ja havia fet anteriorment un primer assaig de la seva proposta (De George, 1983), que no recollim aquí perquè la que hem pres com a referència és més recent, inclou les aportacions de l'anterior i se situa en un context més ampli.

institucionalització de l'ètica; cal adaptar el sistema d'incentius i de sancions al projecte d'institucionalització.

Finalment, McCoy (1988) fa una proposta que pretén, alhora, "institucionalitzar la cultura, els valors i l'ètica"¹²⁵. Això demana desenvolupar la capacitat de compromís amb els valors corporatius, de manera que l'assumpció d'aquests sigui el resultat no d'una imposició exterior, sinó d'una vinculació personal; demana que la institucionalització de l'ètica es dugui a terme a partir dels recursos humans de què es disposi, els quals inclouen la potencialitat d'integrar sinèrgicament les seves capacitats; demana assumir que una transformació de les maneres d'actuar comporta una transformació dels significats dels quals estan investides; demana una acció explícita de liderat; demana explicitar i regular formalment (ni que sigui mínimament) les exigències dels valors que hom vol que esdevinguin configuradors; demana articular els valors amb els processos d'establir les polítiques corporatives; demana trobar sistemes d'informació adequats que facin viable i operatiu el procés de canvi organitzatiu que exigeix tota proposta d'institucionalització ètica.

En canvi, les propostes d'institucionalització de l'ètica que hem anomenat de caire més operatiu són aquelles que donen prioritat a formular els elements concrets que han de configurar aquesta institucionalització¹²⁶. Com ja hem dit anteriorment, creiem que

¹²⁵ McCoy, 1988, pàg. 177 i seg. No repetirem aquí les reserves que hem fet als seus plantejaments, en el sentit que el que proposa com a "gestió dels valors" sovint sembla fonamentarse en una visió exclusivament convencional (i, de vegades, indoctrinadora dels valors): la mateixa assimilació de cultura, valors i ètica en la seva proposta d'institucionalització sembla confirmar-ho. Tampoc no ens farem ressò d'aquells aspectes de la seva proposta en els quals es limita a assumir sense més consideracions els plantejaments de De George que acabem d'esmentar.

¹²⁶ Insistim que no elaborem aquesta classificació amb un criteri delimitador estricte, sinó posant l'accent en l'enfocament. De fet, es pot afirmar que hi ha una continuïtat (i més d'un punt comú) entre els enfocaments formals que se

Weber (1993), amb el seu model multicomponent per a la institucionalització ètica, és qui planteja una perspectiva més articulada, atès que no tan sols n'enumera els elements, sinó que en concep la institucionalització com la seva integració. En el model de Weber, el comportament ètic s'assoleix a partir d'una cultura corporativa que s'expressa en un codi ètic, en programes de formació i en mecanismes de reforç, de manera que el codi és l'orientació explícita i conscient dels programes i mecanismes esmentats¹²⁷. Però, a més, aquesta institucionalització no es concep com alguna mena d'inadoctrinament, sinó que n'implica la justificació en termes estrictament ètics. I per això mateix considera que "les tres dimensions presentades en el model -marcs de referència de categories, interrelació entre components i influència sobre la conducta dels treballadors- no tan sols tenen conseqüències significatives per a la recerca, sinó que haurien de servir també com a guia per a les organitzacions que cerquen com institucionalitzar l'ètica"¹²⁸.

Werhane (1985) proposa un seguit de reformes corporatives (externes i internes) per tal de poder institucionalitzar l'empresa com a agència moral¹²⁹. Les reformes externes són crear instàncies no governamentals que vetllin per la regulació de les empreses i el seu compliment, crear una auditoria social

centren en el procés i els enfocaments operatius.

¹²⁷ "Generalment, els investigadors no han desenvolupat models teòrics ni han conduït investigacions empíriques que lliguin les interrelacions entre la cultura ètica organitzativa i els codis ètics, la formació ètica dels empleats o els mecanismes organitzatius per fer-los complir" (Weber, 1993, pàg. 423).

¹²⁸ Weber, 1993, pàg. 433. Sembla clar que es pot discutir si el model de Weber compleix aquestes condicions (que creiem que, efectivament, és així). Però creiem que encara és més important el seu pressupòsit: que una proposta referida a la institucionalització de l'ètica les hauria de complir.

¹²⁹ Val a dir que, per bé que Werhane planteja el problema estrictament en termes d'institucionalització, la seva preocupació central és la relació entre els drets i la vida corporativa, en el que afecta tant els individus com l'actuació de l'organització.

independent i crear incentius per al comportament ètic. Les reformes internes són implantar que les mateixes empreses facin un balanç social, incorporar representants socials en els consells d'administració, crear comitès d'ètica (o altres figures semblants) dins de les empreses, incorporar el caràcter moral a la caracterització de l'excel·lència, desenvolupar programes de formació al voltant de la responsabilitat ètica, elaborar codis d'ètica o altres textos constituents.

Murphy (1988) es proposa assenyalar "[pragmàticament] els passos que les companyies podrien seguir per dur a terme pràctiques empresarials ètiques. Posar en pràctica l'ètica empresarial inclou organitzar i executar polítiques ètiques"¹³⁰. Organitzar-les comporta actuar sobre l'estructura (aspecte formal) i sobre la cultura (aspecte informal); executar-les comporta configurar responsabilitats i tasques. Sobre l'estructura s'actua mitjançant codis ètics corporatius, comitès, formació, auditories; sobre la cultura s'actua mitjançant els rols, la comunicació, els processos i les relacions. Pel que fa a l'execució, les responsabilitats es posen en pràctica mitjançant el liderat, la delegació, la comunicació i la motivació; i les tasques es porten a cap a partir de les dimensions ètiques de cada una considerada en la seva especificitat i atenent a la seva diversitat. Més endavant (Murphy, 1989) es va preguntar com desenvolupar estructures corporatives ètiques i va concloure que la manera més operativa era treballar en tres camps, que considera els més viables: "els credos corporatius, que donen direcció als valors corporatius i els defineixen; els programes ètics, on l'empresa s'esforça a centrar-se en les qüestions ètiques, i els codis ètics, que forneixen d'una guia específica els empleats en àrees empresarials funcionals"¹³¹.

¹³⁰ Murphy, 1988, pàg. 907.

¹³¹ Murphy, 1989, pàg. 81. Val a dir que el mateix Murphy conclou que "no hi ha una única aproximació ideal a l'ètica corporativa [...]; [que] l'alta direcció s'hi ha de comprometre [...]; [que] desenvolupar una estructura no és suficient per si mateix [...]; i [que] fer emergir una consciència ètica en una organització no és fàcil" (Murphy, 1989, pàg. 87).

Donaldson (1989), després de mirar de reformular les qüestions clau per a l'enfocament de la BE, fa una llista de propostes per millorar-ne la institucionalització¹³²: articular els valors amb les estratègies; crear i adoptar codis d'ètica (que tinguin en compte els diversos stakeholders) i fer-los públics; incorporar la BE no tan sols a les escoles de negocis, sinó també als programes de formació interns de les empreses; aconseguir el màxim grau possible d'informació pública en les preses de decisions; reduir al màxim les estructures burocràtiques i jeràrquiques; promoure els estudis i investigacions sobre el comportament ètic de les empreses.

Frederick et al. (1988) consideren que la institucionalització de l'ètica s'ha d'articular en dos àmbits: en primer lloc, mitjançant el desenvolupament d'una estratègia que tingui en compte els diversos stakeholders; en segon lloc, mitjançant la transformació de les actituds (sobretot dels directius), obrint la cultura corporativa a criteris ètics, elaborant codis ètics, creant comitès d'ètica, establint programes de formació ètica i duent a terme auditories ètiques.

The Business Roundtable (1988) vol oferir unes línies d'actuació a totes les empreses que "pretenen desenvolupar, millorar, perfeccionar i renovar els seus esforços per establir una política i una conducta més ètiques en les seves organitzacions"¹³³. Aquestes línies són: el paper clau de l'alta direcció pel que fa a compromís, a liderat i a exemple, però també "la convicció que la consciència humana és fràgil i necessita suport institucional"¹³⁴; la importància del codi en tant que aclareix les expectatives; incorporar els criteris ètics als processos de selecció, de formació, de comunicació,

¹³² Val a dir que el text de Donaldson està molt més preocupat per repensar l'enfocament de la BE que no pas la seva aplicació.

¹³³ The Business Roundtable, 1988, pàg. 76.

¹³⁴ The Business Roundtable, 1988, pàg. 77.

d'incentius i de sancions; crear una instància que vetlli pel compliment dels criteris ètics i per les formes d'avaluació i d'auditoria adequades; implicar-hi tots els empleats.

Per a Carmichael i Drummond (1989), posar en pràctica l'estratègia passa per definir el propòsit de l'organització, identificar els stakeholders, establir els objectius corporatius, definir les estratègies, identificar els processos, formular els criteris ètics corporatius (mitjançant un codi, per exemple) i procurar-ne la interiorització pels empleats¹³⁵. Finalment, Derry (1991) planteja la institucionalització de la motivació ètica fonamentalment en termes d'incentius. Així, es tractaria d'anar eliminant: les retribucions per criteris de quantitat més que no pas de qualitat, la pressió de cercar el benefici per damunt de tot, les dissociacions entre el que es proposa i el que es fa, les sancions per denunciar les violacions ètiques, la incertesa quant als estàndards ètics, la promoció dels qui són considerats immorals. I, en canvi, es tractaria de donar suport a la formulació i articulació d'estàndards ètics, a la comunicació repetida de les polítiques pel que fa a l'ètica, a l'establiment de canals de comunicació, a la creació d'instàncies d'apel·lació i a premiar la conducta ètica.

Aquesta ràpida lectura descriptiva sobre els àmbits que s'han pres en consideració en els plantejaments orientats vers una institucionalització de l'ètica en l'empresa (tant els que accentuen una perspectiva formal com els que accentuen una perspectiva més operativa) creiem que complementa les que hem fet sobre els processos de presa de decisions, sobre les estratègies i sobre els projectes d'empresa. Si contrastem les diverses llistes d'elements que han anat apareixent (tant pel que fa a la diversitat d'aquests com pel que fa als que es van repetint arreu) amb el model analític que hem proposat com a referència per a una reconstrucció d'una ètica de les organitzacions, creiem

¹³⁵ En aquest text, la llista és només indicativa; l'objectiu primordial és fer recomanacions o donar consells pretesament operatius.

que no n'hi ha cap que no s'hi pugui incloure, i això podria ser una primera verificació de la seva pertinència. Però encara n'hi ha més: en vista de la diversitat de propostes concretes, la contrastació d'aquestes amb el nostre model creiem que permet detectar-ne sistemàticament els buits i evitar que es redueixin a ser un agregat més o menys exhaustiu d'elements, i que forneix d'una justificació ètica que permet fonamentar-ne l'exigència normativa de la inclusió.

Si repassem les diverses propostes d'institucionalització, veurem com totes són susceptibles de ser reordenades dinàmicament en el marc de les tres dimensions del nostre model: tota institucionalització de la BE ha de tenir un moment conseqüencialista (que hem analitzat en relació amb els stakeholders), un moment convencional referit a la configuració de subjectes en un ethos corporatiu (que hem analitzat en relació amb les cultures corporatives) i un moment reflexiu-normatiu (que, com hem vist reiteradament, no es redueix a l'elaboració de codis ètics, sinó que inclou la construcció de criteris, finalitats i procediments susceptibles d'obrir-se a una perspectiva postconvencional). La necessitat de configurar processos d'institucionalització (amb l'exigència d'integració que comporten) dóna d'aquesta manera contingut al nostre model i, ensems, el nostre model permet reconstruir-los i justificar-los èticament¹³⁶.

¹³⁶ En aquest sentit, es podria entendre com la necessitat indefugible de mantenir viva i diferenciada la tensió organitzativa entre la dimensió "orgànica, o estructural, que necessita concreció en el temps i l'espai [i] l'organísmica, o funcional, que impulsa a anar més enllà del que hi ha i del que és actualitzat a la recerca de noves formes de viure i d'expressar-se" (Filella, 1994, pàg. 78).

Així, podem reordenar les diverses propostes d'institucionalització a les quals ens hem referit atenent a si incorporen el moment conseqüencialista, el moment convencional i el moment reflexiu i, a més, atenent a si consideren la dimensió de procés i la dimensió estructural. Val a dir que tan sols assenyalarem si això s'esdevé, sense entrar en el detall -i en el debat- de les formes operatives que es proposen com a més adequades per al desenvolupament de cada àmbit.

Ara bé, de la mateixa manera que la confrontació al voltant de l'establiment de processos i preses de decisió ètics, de la definició i posada en pràctica d'estratègies i projectes ètics i de la institucionalització de l'ètica ha mostrat una adequació suficient del nostre model des del punt de vista analític i normatiu, també ha posat en relleu la necessitat d'adaptar-lo a una perspectiva més dinàmica, més atenta als processos organitzatius. Però aquesta necessitat de formular el nostre marc de referència per a una ètica de les organitzacions i en les

| | moment conseq. | moment convenc. | moment reflex. | procés | estruc- tura |
|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------|-----------------|
| Nichol- son | x | x | x | x | x |
| Trevino | | x | | x | x |
| Sims | | x | x | x | x |
| Stead | x | x | x | | x |
| Brooks | | x | x | x | x |
| Nash | | | x | x | x |
| De George | x | | | x | x |
| McCoy | | x | x | x | x |
| Weber | x | x | x | x | x |
| Werhane | | | x | | x |
| Murphy | | x | x | | x |
| Donald- son | | | x | | x |
| Frede- rick | x | x | x | x | x |
| Busin. Roundt. | | | x | | x |
| Carmi- chael | x | x | x | | x |
| Derry | | x | x | | x |

organitzacions -no tan sols en termes d'integració, sinó també en termes dinàmics- exigeix que ens plantejem quina concepció de l'organització fa plausible aquesta formulació. En el capítol següent -i final- proposarem el marc de referència teòric que, segons la nostra opinió, ho assoleix més adequadament.

Apèndix. Dos accessos complementaris a la necessitat d'una nova concepció de l'organització: una nota

La preocupació creixent pels processos de desenvolupament organitzatiu (no tan sols des de la BE, sinó des de la mateixa teoria de l'organització) ha fet que l'atenció a les interrelacions organitzatives no formalitzades hagi esdevingut una qüestió rellevant. Interrelació que, cada cop més, s'ha formulat en termes de diàleg. Això ha permès que, molt recentment, la BE hagi començat una certa obertura (des del business, i no tan sols des de l'ethics) a les aportacions de les ètiques dialògiques¹³⁷. Entre altres raons, perquè el fet del pluralisme intrasocietari contemporani i de la internacionalització de l'economia ha palesat la necessitat d'anar, també en el món de les organitzacions, més enllà del dogmatisme i l'escepticisme i recuperar una visió organitzativa de la racionalitat com a argumentació, correlativa amb la necessitat d'atendre, dins de les organitzacions, a les interaccions, als diàlegs i als procediments¹³⁸. Aquí, doncs, el diàleg té una funció pràctica irreductible a la seva utilització

¹³⁷ Val a dir que aquesta obertura és gairebé imperceptible en la BE d'àmbit usamericà, que en tot cas el que es planteja és l'importància pràctica del diàleg com un element central de la BE.

¹³⁸ Pruzan i Thyssen (1990) han insistit molt en aquest punt, si bé molt més atents al fet del pluralisme que no pas a la internacionalització de l'economia. Flores i Winograd (1989) han aportat, des d'una perspectiva molt més centrada en l'impacte de les noves tecnologies de la informació en les organitzacions, una interessant anàlisi dels processos organitzatius a partir d'una visió de les organitzacions que considera fonamental les interaccions mediatitzades lingüísticament que s'hi produeixen.

estratègica¹³⁹.

La recuperació de la importància del diàleg no es pot dur a terme sense tenir en compte la diversitat d'elements que convergeixen en la vida organitzativa ni, òbviament, sense assumir-los¹⁴⁰. Però aquesta assumpció necessita uns procediments organitzatius que tinguin el diàleg com a matriu. "Quan les organitzacions fomenten normes de diàleg i creen àmbits de responsivitat, estan valorant el teixit relacional i interhumà de l'organització que va més enllà del nivell manifest, el contingut de l'intercanvi d'informació"¹⁴¹. Es tracta de crear deliberadament dins de les organitzacions, doncs, processos, tradicions i hàbits que fomentin el diàleg, diàleg que pretén que cap veu no quedi

¹³⁹ Creiem que aquest és un punt cabdal per al desenvolupament futur de la BE. En efecte, ja sabem que, darrerament, "l'economia descobreix l'ètica com a factor reductor de costos i, amb això, com a fonament d'una economia més eficaç" (Ulrich, 1990, pàg. 19). Això és important en la mesura que permet superar el que a la primera part hem anomenat paradigma separatista, mentre que entre nosaltres García (1992, 1993) i Cortina (1993, 1994c) han assenyalat perspicaçment el que constata Ulrich, en emfasitzar que l'ètica empresarial contribueix a la reducció dels costos de coordinació. El que caldrà evitar, tanmateix, és que predomini una lectura d'aquests plantejaments segons la qual l'ètica és funcional a l'eficàcia, però no contribueix a definir-la (lectura que creiem, certament, que s'allunyaria de la seva intencionalitat). Dit altrament, es tracta d'evitar que es reintrodueixi amb un maquillatge ètic "el concepte regnant de racionalitat econòmica [que] es caracteritza més aviat per excloure tots els aspectes de la racionalitat que no siguin purament funcionals" (Ulrich, 1990, pàg. 6).

¹⁴⁰ "Les decisions ètiques requereixen, per tant, en els individus tres qualitats que poden ser identificades i desenvolupades. La primera és la competència de reconèixer les qüestions ètiques i de pensar del tot les conseqüències de les solucions alternatives. La segona és l'autoconfiança de considerar els diversos punts de vista i aleshores decidir què és correcte en un moment i un lloc concrets, en un particular conjunt de relacions i circumstàncies. La tercera és [...] la bona voluntat de prendre decisions quan tot el que cal conèixer no pot ser conegut i quan les qüestions que ens demanen una resposta no tenen solucions establertes i incontrovertibles" (Andrews, 1989, pàg. 100). Hosmer (1994) ha establert, per la seva banda, cinc nivells de l'activitat directiva: operacional, funcional, tècnic, conceptual i ètic.

¹⁴¹ Srivastva & Barrett, 1988, pàg. 298.

marginada en la dinàmica organitzativa i que, per tant, exclou la supressió de les diferències: "des del nostre punt de vista, el diàleg és l'ànima operativa del sistema humà íntegre. De fet, el diàleg genuí implica l'existència de les altres condicions per a la integritat -diversitat i desenvolupament"¹⁴². El fet que aquestes exigències provinguin estrictament de la reflexió sobre les organitzacions fa més viable la connexió amb exigències de caràcter ètic mitjançant el que hom ha anomenat els "pre-requisits psicològics de l'ètica discursiva"¹⁴³, que inclouen no tan sols determinades competències lingüístiques i cognitives, sinó també el desenvolupament de l'empatia i els sentiments pro-socials, sobretot si no oblidem que la nostra referència són situacions -organitzatives- pràctiques que inclouen preses de decisions. En aquest sentit, "el procés de resolució de problemes va del nivell de la interpretació, on les necessitats, els interessos, les expectatives, els sentiments, etc. empírics són referits a cadascun dels altres, al nivell de la legitimació, on les diverses perspectives i punts de vista es coordinen per veure què és just o equitatiu en el cas"¹⁴⁴, de manera que l'afirmació de l'autonomia amb vista a la resolució d'un problema inclou, ensems, l'expressió de la pròpia opinió, la consideració de les perspectives dels altres i els mecanismes que evitin la possibilitat de caure en la "tirania" de la pressió del grup (Keller, 1985).

Es tractaria, en definitiva, de reconèixer que "sembla que hi ha una forta necessitat per part de les corporacions d'anar més enllà de les estructures i processos organitzatius convencionals per crear fòrums morals per altres raons que simplement reduir la tensió moral entre els directius. Els fòrums morals construïts acuradament usant una visió interpretativo-crítica poden servir com una nova forma de control directiu que podria també promoure una consciència directiva més gran sobre les demandes morals dels

¹⁴² Srivastva & Barrett, 1988, pàg. 293.

¹⁴³ Keller, 1985, pàg. 111.

¹⁴⁴ Keller, 1985, pàg. 122.

stakeholders en els processos de planificació estratègica"¹⁴⁵. Nogensmenys, en aquest enfocament, l'accent es posa més en el fet del diàleg que no pas en el consens¹⁴⁶, i, consegüentment, la proposta del grup de diàleg ètic com a clau d'una reforma de l'ètica corporativa es considera que "seria capaç d'assolir una més àmplia interpretació dels mercats (basada en els creditors, els proveïdors, els clients i les perspectives dels altres stakeholders), de les regles (comprenent les diverses percepcions dels stakeholders sobre la utilitat, la protecció de drets o la justícia de les regles i les polítiques) i de la cultura (els nivells de significats amagats o en gran part disfressats tant en les subcultures organitzatives com en les relacions intergrupals i amb els stakeholders)"¹⁴⁷.

Aquesta comprensió del diàleg com a articulador pràctic de la vida organitzativa i vertebrador del seu desenvolupament ètic exigeix una conceptualització de l'organització de la vida en el seu si que s'hi correspongui. Però també una assumpció de la BE que fa del diàleg un element cabdal a l'hora d'establir èticament valors i enfocar èticament decisions en un context organitzatiu, cosa que hauria de portar a reelaborar quin és el "lloc" organitzatiu de la gestió. "Des que no hi ha mètodes científics per definir, mesurar, comparar i agregar valors, i des que és tanmateix necessari ser capaç d'harmonitzar valors subjectius, la comunicació adquireix el lloc central. És clar que la comunicació per se no és una panacea. Els conflictes es poden agreujar amb l'escalf propi de l'argumentació. Però només la comunicació renovada pot reconciliar les parts. Quan no hi ha mesures objectives per als valors i el consens, aleshores no hi

¹⁴⁵ Payne, 1991, pàg. 73. Vegeu (a partir de la pàgina 75) una presentació sistemàtica, en diàleg amb Habermas, sobre com configurar aquests fòrums.

¹⁴⁶ Des de les organitzacions es pot fer una relectura de les dificultats d'aplicar algunes exigències dels plantejaments habermasians: ens remetem a la primera part per al debat estrictament ètic.

¹⁴⁷ Payne, 1991, pàg. 83.

ha autoritat fora de la conversa -una justícia més alta- que pugui crear unitat. Molt sovint, la literatura de management situa el directiu fora del sistema que controla. El nostre punt de vista és l'oposat: el directiu és part del sistema i la seva autoritat deriva de participar en les converses del sistema"¹⁴⁸.

Creiem que la distinció que hem assumit com a clau per a la BE entre el nivell de l'individu, el nivell de l'organització i el nivell del sistema permet comprendre per què la dimensió d'orientació al consens que hi ha en el diàleg pot ser més adequada, per a una ètica empresarial i des d'una perspectiva aplicada, quant a la comprensió de l'empresa com a institució social (Cortina, 1994c) que no pas quant a la comprensió dels processos organitzatius (Payne, 1991)¹⁴⁹. En canvi, tant la comprensió de l'empresa com a institució social com l'afirmació del diàleg com a vertebrador de dinamismes corporatius permeten afirmar que "una estratègia corporativa adequada ha d'incloure finalitats no econòmiques"¹⁵⁰ i que "els diàlegs ètics que encoratgen els stakeholders a compartir més obertament les seves perspectives podrien permetre una anàlisi millor dels stakeholders i contribuir a una planificació estratègica més efectiva"¹⁵¹. I per això mateix és una nova funció dels directius la de promoure -implicant-s'hi- l'expressió de les diverses experiències dels membres de l'organització, promovent-ne alhora la integració en el marc d'una comprensió compartida que condueix l'acció col·lectiva¹⁵² (Srivastva & Barrett, 1988).

¹⁴⁸ Pruzan & Thyssen, 1990, pàg. 145. En el proper capítol discutirem l'èmfasi en determinada concepció del control que encara roman en aquests plantejaments.

¹⁴⁹ Si bé, òbviament, no queda exclosa d'aquests darrers.

¹⁵⁰ Andrews, 1989, pàg. 103.

¹⁵¹ Payne, 1991, pàg. 74. Planificació que, d'aquesta manera, tendria a evitar l'exclusió dels afectats en les decisions econòmiques, com exigeix normativament Ulrich (1990).

¹⁵² Insistirem de manera més argumentada sobre aquest punt en el capítol següent.

Simptomàticament, des del fil que estem seguint, la superació de l'economicisme és una exigència per a totes les empreses en el context sociocultural contemporani: "atès que el llenguatge del diner redueix la complexitat, no pot expressar la complexitat"¹⁵³. En canvi, assumir una perspectiva ètica implica tenir en compte aquesta complexitat, en la mesura que l'ètica esdevé indissociable de la configuració de les interrelacions intraorganitzatives i extraorganitzatives, de la contextualització de l'organització com a institució social i de la creació d'un horitzó de referència compartit. És clar que això és indissociable de la "necessitat de noves eines de planificació que poden contribuir a temperar la complexitat, l'especialització i el pluralisme que caracteritza la societat postindustrial. En el procés d'innovació, una organització ha de ser capaç de produir complexitat, i alhora reduir la complexitat"¹⁵⁴.

Per això l'ètica té importància en la mesura que contribueixi a aclarir les pràctiques organitzatives pel que fa a les decisions concretes, pel que fa a l'establiment de finalitats i estratègies i pel que fa a l'explicitació de valors i preferències¹⁵⁵. Ara bé, "l'espirit del diàleg va més enllà de la integritat executiva del sistema perquè la pertinència inclou més que el simple acompliment de la tasca. Inclou un aprenentatge continuat, una

¹⁵³ Pruzan & Thyssen, 1990, pàg. 138.

¹⁵⁴ Pruzan & Thyssen, 1990, pàg. 147.

¹⁵⁵ "Desenvolupar i treballar una ètica organitzativa és una tasca estratègica exigent per a una organització autopoietica. El focus n'és la interrelació dinàmica entre conflicte i consens en una conversa contínua entre l'organització i els seus stakeholders. L'ideal de l'ètica és una acció que sigui racionalment acceptada per totes les parts implicades. Aquest principi ètic configura la base tant per a les directrius operatives com per a establir les àrees comunes de la identitat i els valors de l'empresa i els seus stakeholders, el desenvolupament del codi ètic corporatiu i l'auditoria ètica, el disseny ètic de l'organització, la dissolució dels conflictes intrasistèmics, intersistèmics o sistèmics, i, finalment, els procediments formals per resoldre conflictes que no poden ser dissolts mitjançant el consens" (Pruzan & Thyssen, 1990, pàg. 151).

recerca i un descobriment de coneixement i d'idees mitjançant la interacció, un sentit d'interdependència"¹⁵⁶.

Aquesta perspectiva d'aprenentatge organitzatiu emmarcat dialogalment pot esdevenir una mediació fonamental entre la perspectiva organitzativa i la comprensió d'aquesta com a institució social interdependent amb el seu entorn. Per això hom ha proposat (Jarayaman & Min, 1993) que les mateixes concepcions de responsabilitat i de responsivitat s'han d'entendre en termes d'aprenentatge, i que inclouen la creació de significats i un compromís educatiu, innovador i integrador. Aquest és un procés que, en definitiva, promou el desenvolupament humà en l'organització, sens que això amagui el reconeixement que aquest desenvolupament humà sigui obvi i que sovint els humans defugim la complexitat construint-nos mons que la limiten, però en el si dels quals creiem actuar amb més seguretat¹⁵⁷. "Quan l'organització premia l'acció cooperativa, encoratja la reciprocitat i el suport mutu en el desenvolupament i, per tant, promou la integritat executiva"¹⁵⁸. Apareix, doncs, l'espai per a un replantejament de la necessitat d'integració en la BE i des de la BE¹⁵⁹ que inclogui i emmarqui dinàmicament aquesta

¹⁵⁶ Srivastva & Barrett, 1988, pàg. 296 (el subratllat és nostre).

¹⁵⁷ Vegeu una anàlisi d'aquesta problemàtica en les organitzacions a Srivastva & Barrett, 1988, pàg. 302 i seg.

¹⁵⁸ Srivastva & Barrett, 1988, pàg. 313.

¹⁵⁹ De la mateixa manera que, des de l'ètica econòmica, s'ha dit que "integració no implica assimilació, és a dir, no s'ha d'interpretar com un retorn al concepte pre-modern d'una remoralització completa de l'economia, la qual cosa equivaldria a l'anul·lació de la idea d'un sistema econòmic relativament autònom. Més aviat anomeno integratiu un enfocament de l'ètica econòmica que integri en la 'lògica dels fets' econòmica els moments ètico-pràctics abans fonamentats del mínim deontològic (principi de generalitzabilitat i postulat de compatibilitat social i mediambiental), de la reflexió crítica dels pressupòsits normatius de l'economia raonable (preferències individuals i col·lectives ben enteses) i de la reincorporació al món de vida de la racionalitat econòmica (idea de racionalitat socioeconòmica" (Ulrich, 1990, pàg. 50).

perspectiva de desenvolupament i aprenentatge que està emergint com una exigència quan hom situa la BE en les noves realitats socials i organitzatives¹⁶⁰, cosa que serà l'objecte del darrer capítol.

Perquè la progressiva presa de consciència que les organitzacions contemporànies han de desenvolupar processos d'aprenentatge que els permetin ampliar l'horitzó de referència de les seves activitats i, sobretot, de la comprensió d'aquestes activitats no és una exigència de la BE, sinó una exigència de l'anàlisi del lloc de les organitzacions en el món contemporani. És en aquesta perspectiva que la BE es fa present amb la seva aportació específica. En aquest context, hom ha proposat que el desenvolupament pràctic de la BE es faci al voltant de quatre qüestions: "en primer lloc, hi ha la qüestió del contingut ètic de les finalitats de l'organització (com estan limitats per, i distribuïts entre, àmbits d'interès); en segon lloc, hi ha el significat de les finalitats ètiques per al funcionament organitzatiu (quina és la interacció entre retòrica, acció voluntària i forma organitzativa); en tercer lloc, hi ha la qüestió sobre els processos ètics en les organitzacions (quins processos i esdeveniments generen canvis en la consciència ètica); en quart lloc, hi ha la qüestió de com s'hauria de classificar normativament la cultura organitzativa com a teoria o sistema de creences implícits"¹⁶¹. En el marc d'aquestes preocupacions, no ens ha de sorprendre que hom s'hagi plantejat la possibilitat d'incorporar el model teòric de Kohlberg no tan sols per a comprendre les actuacions dels individus dins de les organitzacions (com hem analitzat en el capítol 3), sinó també com a base d'un intent de reelaborar la mateixa comprensió de les organitzacions com a tals.

¹⁶⁰ Són importants, també, intents com els d'Ulrich (1990; desenvolupat també a Cortina, 1994c) o els de Pruzan i Thyssen (1990) quan proven de distingir els diversos nivells de gestió i d'articular-los amb els tipus de racionalitat i els criteris d'èxit econòmic i social.

¹⁶¹ Nicholson, 1994, pàg. 581.

Aquesta reelaboració es basa en la percepció cada cop més clara que tant les finalitats organitzatives com les seves actuacions estan configurades per la seva cultura organitzativa, i que un element cabdal d'aquesta és el resultat de la interacció entre les creences i els valors dels membres de l'organització i el reforç que per a l'organització comporta l'èxit en la resolució de problemes i en l'assoliment d'objectius corporatius. És en aquest punt que es planteja la hipòtesi de parlar en termes de desenvolupament moral de la corporació¹⁶²: "el desenvolupament moral d'una organització està determinat per la cultura de l'organització i, recíprocament, ajuda a definir aquesta cultura. En essència, és la cultura de l'organització que es fonamenta en el desenvolupament moral"¹⁶³.

En aquesta hipòtesi se suposa, doncs, que una organització més oberta a la perspectiva postconvencional augmenta la probabilitat que en els seus objectius i actuacions assumeixi finalitats socials, que adopti una perspectiva més oberta en la resolució de conflictes, que tingui més predisposició al diàleg, que sigui més capaç d'enfocar la complexitat i que respongui més a les exigències d'una societat (i d'una economia) basada en la informació (Penn & Collier, 1985). En aquest context, se suposa que el diàleg amb el model de Kohlberg¹⁶⁴ pot permetre a la BE

¹⁶² Evidentment, aquesta formulació sembla que ens hauria de retornar a la vella qüestió de l'organització com a subjecte moral, que hem recollit en el capítol 4. Però això no és necessàriament així, atès que ara no es tracta de discutir allò que l'organització "és", sinó de comprendre les repercussions pràctiques que té el predomini d'una determinada imatge de l'organització, imatge que aquí ja no és substantiva (com emfasitzava l'aportació de Morgan, 1986), sinó també -i sobretot- formal.

¹⁶³ Reidenbach & Robin, 1991, pàg. 273. Sembla que, en aquest plantejament, s'aventura una analogia amb el desenvolupament moral individual, on la cultura jugaria el paper del contingut axiològic estructurat formalment pel nivell de desenvolupament moral.

¹⁶⁴ Aquesta tendència ha fet que ja s'hagin produït reaccions contràries a aquest enfocament. La més sistemàtica és la de Fraedrich et al. (1994), que refusa i critica la possibilitat d'interpretar les actuacions corporatives en termes de Kohlberg.

donar resposta a l'exigència de no enfocar l'ètica en les organitzacions només des de paradigmes bastits sobre el model individual i, com a mínim, pot ajudar a enfocar una qüestió que en el capítol quart ja hem indicat que estava pendent de resposta: la contraposició entre el subjecte moral individual i el subjecte moral corporatiu negligia la possibilitat de pensar i configurar èticament la imatge reificada que els individus - dins d'una organització- tenen de la mateixa organització (com també les conseqüències pràctiques que això té) (Bonner, 1988).

Creiem, però, que la clau per a la viabilitat d'aquesta nova reelaboració del model de Kohlberg (i per evitar que sigui un simple desplaçament inadequat o injustificat) se situa en l'atenció preferent que, cada cop més, hom dona als processos d'aprenentatge i no en el debat, de connotacions ontològiques, entre els individus i les organitzacions com a subjectes. Les preguntes, aleshores, són d'aquest caire: "hi ha paral·lels entre l'aprenentatge individual i el de les organitzacions?; més específicament, seria útil estendre el model de Kohlberg a les organitzacions per examinar-ne el desenvolupament moral?; les organitzacions, com els individus, avancen a través d'estadis de desenvolupament cognitiu i raonament moral?, [perquè] l'aprenentatge i el desenvolupament corporatius no són dependents

Tanmateix, els autors basen les seves consideracions en un recordatori elemental de la discussió sobre la pertinència de les aportacions de Kohlberg (les ja prou conegudes crítiques del seu cognitivisme, la tendència sexista, la invariància dels estadis o sobre si els estadis són predictors de l'actuació o no). I, en canvi, no hi ha una discussió sobre el que és, pròpiament, el problema: la possibilitat de comprendre la corporació en termes de Kohlberg. Més encara: resulta prou significatiu que, quan volen qüestionar explícitament la rellevància de Kohlberg per a la BE, s'emparin en enfocaments com els de Carr (1968, 1970), que el que sostenen, estrictament, és que la BE no té sentit perquè les regles de l'acció en les empreses i en el mercat no són les de la moral, sinó unes altres (com hem analitzat en els capítols 3 i 4). En el fons, doncs, l'objecció no és a l'assumpció de Kohlberg, ni tan sols als seus plantejaments; en el fons, el que es discuteix en la crítica a aquesta nova hipòtesi és la possibilitat de la mateixa BE, cosa que, des del nostre punt de vista, comporta un desplaçament del debat que en aquest context no és pertinent.

dels actors individuals i aquests processos són totalment capaços de sobreviure al moviment dels membres de l'organització. Les rutines, els valors i els paradigmes s'han constatat en organitzacions fortament diversificades, sovint àmpliament disperses geogràficament"¹⁶⁵.

De fet, la reelaboració del model de Kohlberg en termes corporatius és una hipòtesi que s'ha plantejat fonamentalment en termes d'orientar investigacions (Sridhar & Camburn, 1993) o de proposar noves teoritzacions sobre les organitzacions (Reidenbach & Robin, 1991; Petrick & Wagley, 1992; Nicholson, 1994); només darrerament s'ha plantejat també com una proposta orientadora de processos de formació i aprenentatge organitzatius (Guerrette, 1994). El grau d'elaboració dels models és molt desigual i la formulació de cada estadi també (si bé no hi ha diferències rellevants des del punt de vista formal); però podem constatar que, progressivament, el que ha anat preocupant ha estat no tan sols fer formulacions acurades, sinó, sobretot, que siguin susceptibles de ser interioritzades per les organitzacions. Vegem breument les diverses formulacions.

Nicholson (1994) fa la seva proposta en termes molt hipotètics, i hi indica tan sols els paral·lelismes que hi podria haver amb el model de Kohlberg amb vista a un desenvolupament de l'ètica en les organitzacions¹⁶⁶. No parla, doncs, estrictament d'estadis, sinó d'un esquema que podria il·luminar el problema i que, en la seva formulació, no sembla que arribi al nivell postconvencional ni que s'esforci per correspondre's estrictament amb Kohlberg. L'esquema proposa aquesta seqüència: 1) moralitat egocèntrica, segons la qual per a l'empresa és justificat tot allò que permet el mercat o l'entorn; 2) simple intercanvi, on el criteri és la reciprocitat, entesa com a moralitat de tot allò que reporta beneficis en l'intercanvi; 3) responsabilitat social, on la moralitat corporativa s'identifica amb la conformitat amb les

¹⁶⁵ Sridhar & Camburn, 1993, pàg. 730.

¹⁶⁶ Vegeu, sobretot, Nicholson, 1994, pàg. 592.

normes i els valors que prevalen en la comunitat on s'actua, que defineixen el que s'entén per una empresa bona ciutadana; 4) relativisme, on el perfil ètic de l'organització s'estableix sobre la base de l'apreciació de les seves circumstàncies, que són úniques per a cada corporació; 5) ordre moral, on la corporació reconeix la seva responsabilitat activa en l'univers moral i es compromet amb els valors de la seva comunitat.

Sridhar i Camburn¹⁶⁷ plantegen la seva reformulació en el context d'una investigació sobre la correlació entre l'estadi de raonament d'estudiants d'empresarials i d'MBA i la seva percepció de determinades actuacions corporatives (es correspondria amb el problema d'esbrinar quina és la imatge corporativa que tenen els individus i com hi operen prenent-la com a referència). Van reformular els estadis en termes organitzatius de la manera següent: 1) evitar perjudicis a la pròpia organització; 2) obtenir beneficis per a la pròpia organització; 3) conformitat amb les normes i les pràctiques de la indústria; 4) conformitat amb les lleis i les regulacions que hi hagi; 5) reconèixer obligacions envers la societat; 6) sostenir principis universals.

Petrick i Wagley¹⁶⁸ reformulen també la tipologia dels estadis de Kohlberg, si bé convé situar aquesta tipologia en el seu intent de repensar la responsabilitat estratègica de les organitzacions: 1) la por a desaparèixer i la supervivència financera dicten la conducta moral; 2) els guanys de l'organització guien l'acció i justifiquen l'ús dels mitjans que siguin efectius; 3) adhesió a les normes socials professionals amb relació a la pressió dels altres en aquest sentit; 4) la conducta moral es guia segons el que marquen les autoritats legals¹⁶⁹; 5) l'orientació moral es relaciona amb la participació en les decisions socials i

¹⁶⁷ Vegeu Sridhar & Camburn, 1993, pàg. 732.

¹⁶⁸ Vegeu sobretot Petrick & Wagley, 1992, pàg. 64.

¹⁶⁹ En aquest punt es palesa més l'ambigüitat de la frontera entre assumir la perspectiva de l'autoritat legal en la mesura que té poder coactiu i assumir-la en la mesura que expressa allò que fa viable la mateixa societat.

l'assumpció del que proposa la majoria; 6) la justícia i els drets esdevenen ideals morals amb relació als interessos competitius.

Més ambiciosa és la intenció de Reidenbach i Robin (1991) d'articular un model conceptual de desenvolupament moral corporatiu, que no és merament teòric ni una simple transposició del de Kohlberg¹⁷⁰, ja que es fa correspondre amb l'estudi de diverses empreses¹⁷¹, que d'aquesta manera esdevenen exemples pràctics dels diversos estadis. Els estadis queden, doncs, de la manera següent: 1) l'organització amoral, que està constituïda per una cultura de guanyar a qualsevol preu, i on només es consideren la productivitat i la rendibilitat; 2) la corporació legalista, que es caracteritza per la preocupació de complir amb la lletra més que no pas amb l'esperit de la llei, tendeix a convertir la qüestió moral en jurídica -reduint, per exemple, els eventuais codis d'ètica a una qüestió legal- i només es planteja

¹⁷⁰ "El model està inspirat en el treball sobre el desenvolupament moral de Kohlberg. Tanmateix, una aplicació directa del treball de Kohlberg no és possible" (Reidenbach & Robin, 1991, pàg. 274). Consideren que el que diferencia el seu model del de Kohlberg és el següent: 1) no totes les organitzacions han de passar per tots els nivells, ni ho necessiten; 2) una organització pot iniciar la seva vida en qualsevol estadi de desenvolupament; 3) moltes organitzacions de l'estadi 1 no van més enllà (en tot cas, pleguen); 4) com que una organització té molts nivells i departaments, pot estar alhora en diferents estadis dels desenvolupament moral; 5) el procés de desenvolupament moral d'una organització no té per què ser un procés continu; 6) les organitzacions poden retrocedir a estadis anteriors; 7) no hi ha un espai de temps establert per a l'estada d'una organització en un nivell; 8) dues organitzacions poden estar en el mateix estadi, però una més avançada que l'altra. Com veiem, doncs, no pretenen el rigor de Kohlberg, sinó més aviat establir un model útil per analitzar i comprendre èticament el desenvolupament corporatiu.

¹⁷¹ "El model del desenvolupament moral organitzatiu és un model conceptual construït mitjançant l'estudi d'un gran nombre de casos d'organitzacions i de les seves actuacions en resposta a un divers nombre de situacions. Les variables de classificació inclouen les seves actituds i filosofies de gestió, l'evidència de valors ètics manifestats en les seves cultures, i l'existència i la proliferació d'instàncies ètiques organitzatives i culturals" (Reidenbach & Robin, 1991, pàg. 274).

reactivament la seva relació amb els problemes socials; 3) la corporació responsable, que equilibra els beneficis amb una actuació correcta, té una orientació social més gran en els seus plantejaments ètics, i pren en consideració sistemàticament els seus stakeholders; 4) "l'organització ètica emergent és aquella en la qual la gestió cerca activament un equilibri més gran entre benefici i ètica; hi ha un sobre esforç per gestionar la cultura organitzativa per produir el clima ètic desitjat; aquest canvi en la cultura inclou un reconeixement del contracte social entre l'empresa i la societat; els managers enfoquen la resolució de problemes amb una consciència de les conseqüències ètiques d'una acció tant com de la seva rendibilitat"¹⁷²; 5) l'organització ètica, que accepta un conjunt de valors ètics que amaren la seva cultura i que guien la conducta quotidiana de les accions dels individus; les decisions cerquen tant la justícia i l'equitat com la rendibilitat; ara bé: "no coneixem cap exemple d'organització que hagi assolit aquest nivell de desenvolupament"¹⁷³. Sembla, doncs, que també se separen de Kohlberg pel que fa a proposar normativament un determinat nivell¹⁷⁴. En canvi, la seva proposta té interès pel que té d'analogia amb la de Kohlberg des del punt de vista formal (que, en les seves línies bàsiques, coincideix amb l'anterior) i per la identificació d'empreses concretes amb els diversos nivells de desenvolupament, cosa que els pot fer més operatius.

Ben diferent és el plantejament de Guerrette (1986, 1994), creiem que, de bon tros, l'intent més reeixit d'incorporar les aportacions de Kohlberg a la BE. De fet, ja fa un cert temps (Guerrette, 1986) que va llançar la hipòtesi que moltes de les qüestions que es plantejava la BE sobre la consciència corporativa i el desenvolupament corporatiu a mitjà i a llarg

¹⁷² Reidenbach & Robin, 1991, pàg. 279.

¹⁷³ Reidenbach & Robin, 1991, pàg. 280.

¹⁷⁴ Sobre aquest punt, creiem que no s'han plantejat suficientment les conseqüències que té adoptar el model de Kohlberg desconnectant-lo d'un dels seus elements fonamentals: la perspectiva seqüencial.

termini es podien enfocar millor en diàleg amb el model de Kohlberg. Però no ha estat fins fa ben poc (Guerrette, 1994) que no ha exposat la seva integració dels plantejaments de Kohlberg en la comprensió, ensems, del fet organitzatiu i de la formació dins de l'organització. És en aquest sentit que proposa el que anomena Management by ethics¹⁷⁵, "un paradigma i el seu corresponent model per a la pràctica del management que ofereix un nou disseny i un programa en educació moral per a executius i managers mitjançant la socialització ètica corporativa, [que] obre a un model de management aplicat per a la formació de la consciència als nivells executius, per al desenvolupament ètic conscient dels treballadors i per a construir un incentiu moral per a una actuació d'òptima eficiència en el lloc de treball. En resum, el paradigma és instrumental per localitzar la consciència corporativa en el 'jo organitzatiu' de la corporació; i el model, per formar aquesta consciència mitjançant l'educació moral dels seus recursos humans"¹⁷⁶.

Guerrette, doncs, retorna el model de Kohlberg als seus orígens - l'educació moral-, però plantejant-se-la en termes corporatius i, per tant, reconeixent que l'atmosfera moral en una corporació és el resultat de la interacció simbòlica entre els individus i la corporació, mitjançant els significats i la visió de la corporació que elaboren, comparteixen i reben els individus en el seu si¹⁷⁷: "la moralitat corporativa, en aquest paradigma, no es concep com el manteniment d'un sistema ni una integració, sinó com a desenvolupament dinàmic interaccional per a la preservació

¹⁷⁵ Formulació que és provocativa en la mesura que és calcada del Management by objectives, tan mitificat anys enrere.

¹⁷⁶ Guerrette, 1994, pàg. 51.

¹⁷⁷ Dissortadament, no podem entrar en el mètode de treball i de formació que proposa Guerrette, ja que això ens obligaria a entrar en un camp que, de fet, creiem que és la primera línia d'investigació que ens hauríem de plantejar com a conseqüència d'aquesta tesi: com s'educa en la BE? Hem de constatar, tanmateix, que la proposta de Guerrette es fonamenta en una metodologia de treball -mitjançant seminaris i altres procediments- orientada vers el desenvolupament ètic en les organitzacions.

del caràcter del sistema"¹⁷⁸. Guerrette, doncs, reconstrueix sobre el model de Kohlberg la perspectiva dels treballadors, els estils d'autoritat i, el que ens interessa a nosaltres ara, la perspectiva de l'actuació corporativa. Amb això creiem que apunta una solució plausible del problema a què hem anat al·ludint diversos cops en aquesta tesi quan hem parlat de Kohlberg: l'especificitat i l'autonomia que té, en l'orientació de les actuacions dels individus en una organització, la imatge que han assumit de la seva organització, de manera que poden operar amb aquesta imatge, com a guia per a la seva acció, en un estadi diferent d'aquell en què operarien davant d'una decisió estrictament personal, essent aquesta imatge el resultat de la interacció dels individus en el si de l'atmosfera moral pròpia de la seva cultura organitzativa.

És en aquest sentit, doncs, que proposa la reconstrucció dels sis estadis de Kohlberg¹⁷⁹ que segueix. 1) la perspectiva corporocèntrica, que no considera el benestar dels treballadors, dels consumidors o d'altres corporacions, sinó només la producció en termes operatius per a l'eficiència i en termes econòmics per a la maximització del benefici. 2) la perspectiva de la conveniència corporativa, que considera els interessos dels altres (treballadors, consumidors, corporacions...) en termes dels avantatges que tenen per a la companyia els intercanvis amb ells; considera la producció i les relacions en termes d'intercanvi i càlcul. 3) la perspectiva de les relacions corporatives, que considera els interessos dels stakeholders en el context de l'afirmació de la responsabilitat corporativa, que s'entén des de l'adequació a les expectatives interorganitzatives i a les regulacions dels governs. 4) la perspectiva corporativa del sistema, que considera els interessos dels altres en relació amb el bé funcional econòmic i social, ja que situa les relacions corporatives en termes del lloc de la companyia en el sistema socioeconòmic i, per tant, inclou en els valors de la companyia

¹⁷⁸ Guerrette, 1994, pàg. 54.

¹⁷⁹ Vegeu Guerrette, 1994, pàg. 69.

la gestió del manteniment del sistema. 5) la perspectiva corporativa racional, que considera els interessos dels altres en relació amb els drets individuals i corporatius mitjançant la justícia i la legalitat dels processos contractuals; considera la responsabilitat corporativa en el mercat d'acord amb el bé més ampli de la societat des d'un punt de vista corporatiu racional. 6) la perspectiva corporativa universal considera els interessos dels altres amb respecte per la dignitat de totes les persones, amb especial cura pels recursos naturals i humans; considera el que fa des de la perspectiva de role-taking ideal des d'un punt de vista moral corporatiu¹⁸⁰.

Creiem que totes aquestes aportacions, fins i tot en la seva diversitat, són útils perquè ens forcen a prendre en consideració els elements formals, i no tan sols els de contingut, a l'hora de plantejar-nos el desenvolupament ètic de les organitzacions i en les organitzacions. Tant la recuperació del diàleg com a categoria de gestió com la relectura corporativa del model de Kohlberg -com a culminació de la línia oberta per l'anàlisi de les preses de decisió, de la planificació estratègica i de la institucionalització de l'ètica- ens han palesat la necessitat de pensar, des de la BE, els processos de desenvolupament organitzatiu. Però creiem que ens hem trobat més amb l'afirmació d'aquesta necessitat i amb l'intent de tipificar alguns dels seus elements o algunes de les seves etapes, que no pas amb la seva elaboració, ensems sistemàtica i pràctica. En aquest sentit, el que constatem, també, és que "necessitarem desenvolupar noves maneres de pensar, noves maneres d'establir valors en les nostres vides laborals"¹⁸¹. De fet, hem vist com els intents de portar el

¹⁸⁰ No discutim els aspectes metodològics de Guerrette (que, simptomàticament, incorpora una perspectiva dialogal al seu plantejament, essent així un dels casos excepcionals de la BE usamericana que té en compte les aportacions de l'ètica habermasiana a l'hora de pensar les qüestions de procediment i les postconvencionals) perquè creiem que quedaran plenament recollits i molt ampliat quan parlem en el proper capítol de les "organitzacions que aprenen".

¹⁸¹ Hugenholtz, 1992, pàg. 696.

model de Kohlberg a les organitzacions han posat més èmfasi en els estadis que no pas en un hipotètic procés dinàmic vinculat a aquests. Ens cal, doncs, preguntar-nos per un concepte d'organització que permeti pensar operativament, des de la BE, aquests aspectes dinàmics¹⁸². Creiem que ens cal, com farem en el capítol vinent, preguntar-nos per la relació entre la BE i l'organització com a àmbit d'aprenentatge individual i corporatiu.

¹⁸² En aquest sentit, els intents de relectura de Kohlberg als quals ens acabem de referir creiem que poden ser útils com un element més per comprendre aquesta dinàmica. En canvi, creiem que poden ser molt rellevants, com ja hem dit, per enfocar un problema al qual no es dóna prou importància i que considerem molt significatiu per comprendre i orientar la mediació ètica entre individu i organització: la imatge formal-normativa de l'organització amb la qual operen els individus.

7. Una hipòtesi conclusiva: la humanització (també) com a procés d'aprenentatge organitzatiu

Concloïem el capítol anterior fent notar la necessitat d'articular la nostra proposta pràctica de vertebrar dinàmicament l'hermenèutica de la responsabilitat en processos organitzatius (que, com a mínim, han d'incloure un moment conseqüencialista, un moment convencional i un moment reflexiu-normatiu) amb una concepció de l'organització adequada a aquesta pretensió i que hi fos consistent. Però creiem que és molt important adonar-se que, quan fem aquesta proposta des de la BE, no és tan sols per una exigència reflexiva des de l'ethics, sinó que hi ha també una exigència -convergent amb l'anterior- des del business, i això és, justament, el que creiem que en permet la integració. Creiem, a més, que aquesta concepció no és autosuficient, sinó que cal situar-la en el marc dels canvis socials i tecnològics que la fan tan plausible com necessària. En aquest sentit, podem dir que la pregunta pel nou tipus d'organització és inseparable de la pregunta pel nou tipus de societat emergent. Per això, en aquest darrer capítol, en primer lloc, contextualitzarem socialment (de manera necessàriament breu) la concepció de l'organització sobre la qual volem recolzar; en segon lloc, mirarem de mostrar per què és justificada la pretensió d'anar més enllà del paradigma tradicional o convencional pel que fa a la concepció de les organitzacions, i, finalment, proposarem una concepció de l'organització que considerem adequada als canvis contemporanis i a la comprensió de la BE que hem proposat en la nostra reconstrucció.

L'emergència de la societat del coneixement

Que la nostra societat, en els darrers anys, sembla que és immersa en una dinàmica de transformació accelerada es pot afirmar atenent simplement a l'enumeració dels esdeveniments que s'han anat produint. Però aquesta interpretació s'ha formulat també des d'una perspectiva més àmplia: és el que s'expressa en l'informe de King i Schneider al Club de Roma com "la primera

revolució mundial"¹. El que encara està pendent d'acord és escatir cap a on apunta aquest procés i, per tant, com cal denominar-lo². Sigui com vulgui, si en algun punt hi ha acord és en el fet que aquest procés és indissociable del paper preeminent que avui tenen les innovacions tecnològiques i, més en concret, les que es refereixen a les tecnologies de la informació i del coneixement. I per això mateix, malgrat que hom s'ha acontentat de dir que ens trobem en el temps del parèntesi³, el que sovintaja més és parlar en termes de revolució, de canvi, d'innovació, de transformació (fins i tot especificant que és "gran", com si tots aquests mots fossin insuficients) i s'ha assajat de parlar de nova societat o de nova civilització i, per tant, de societat de la innovació, postindustrial, postburocràtica. Però podem considerar que, atès que es tracta d'al·ludir a una transformació que abraça globalment totes les dimensions de la vida social -també s'ha parlat analògicament d'un nou paradigma-, que seria impensable sense l'impacte de les noves tecnologies de la informació i del coneixement, ha predominat la tendència a referir-se a la dinàmica d'aquests processos de canvi en termes de societat de la informació o del

¹ King & Schneider, 1991. De fet, el títol anglès és The first global revolution, que creiem que la qualifica alhora, més precisament, de mundial i de global.

² Problema, per cert, al qual no ha escapat tampoc el pensament dels darrers anys, amb la multiplicació de denominacions pretesament noves, resoltes amb els prefixos "neo" i "post".

³ "Vivim en el temps del parèntesi, el temps entre eres. És com si haguéssim arrencat el present tant del passat com del futur, perquè no som ni aquí ni allà" (Naisbitt, 1982, pàg. 261). Parèntesi, però no indefinició: "Si observem algunes de les tendències actuals del món que potser es mantindran, podem suggerir que s'està iniciant un període de transició profunda, amb una durada de trenta a cinquanta anys, abans de desembocar en un tipus totalment nou de societat, caracteritzat per xifres molt més grans, valors nous, estructures polítiques i administratives diferents, models absolutament revolucionaris de funcionament institucional i una base tecnològica molt diferent de la que avui ens és familiar, que influirà decididament en els estils de vida de totes les nacions i de totes les cultures" (King, 1982, pàg. 16).

coneixement⁴. Com no és la nostra intenció entrar en debats de nomenclatura, adoptarem per referir-nos-hi el terme societat del coneixement, que, no sense motius, és el que ha tingut més acceptació⁵.

Hi ha un cert reconeixement de la importància del paper que ha tingut Bell (1973) en l'enfocament de la qüestió (Naisbitt, 1982; Morillas, 1994). De fet, Bell va preferir parlar de societat postindustrial, que va considerar una "generalització àmplia"⁶ que incloïa cinc dimensions: el pas d'una economia productora de mercaderies a una de productora de serveis; la preeminència de les classes professionals i tècniques; la centralitat del coneixement com a font d'innovació i de poder; la importància política del control de la tecnologia, i la creació d'una tecnologia intel·lectual per a les preses de decisions⁷. Ara bé, l'aspecte més rellevant del seu enfocament se situava en l'afirmació que "la font més important de canvi estructural en la societat -el canvi en les maneres d'innovació, en la relació de la ciència amb la tecnologia y en la política pública- la

⁴ Vegeu, com una mostra d'aquesta explosió terminològica: Bell, 1973; Boisot, 1994; Corbí, 1992; Dormido & Mellado, 1981; Drucker, 1992, 1993; Informe Fast, 1986; King & Schneider, 1991; Kung, 1982; Masuda, 1980, 1990; Morillas, 1994; Naisbitt, 1982; Naisbitt & Aburdene, 1990; Nora & Minc, 1978; Rispa, 1982; Schaff, 1985; Srica, 1993; Thurow, 1991; Toffler, 1990; Yates & Benjamin, 1991.

⁵ Cornella (1994), però, recorda que encara no hi ha acord en l'ús del terme societat de la informació, i que més aviat encara tenen raó de ser les recerques que analitzin i contrastin els diversos usos del terme, que encara té una funció, en bona part, indicativa.

⁶ Bell, 1973, pàg. 30.

⁷ Això, des del seu punt de vista, comporta: la consolidació de la ciència i els valors cognoscitius com a necessitat institucional bàsica de la societat; el fet que els científics i els economistes s'involucrin cada cop més en les preses de decisions polítiques; la superació de les concepcions tradicionals sobre el treball intel·lectual, atesa la inserció d'aquest en estructures organitzatives; la consegüent necessitat de repensar la relació entre tècnic i intel·lectual (vegeu Bell, 1973, pàg. 64).

constitueix el canvi en el caràcter del coneixement: el creixement exponencial i l'especialització de la ciència, l'aparició d'una nova tecnologia intel·lectual, la creació d'una investigació sistemàtica mitjançant inversions per a la investigació i el desenvolupament i, com a nucli de tot això, la codificació del coneixement teòric⁸. La possibilitat de parlar d'un canvi social i no d'un simple canvi tecnològic recolzava, en el plantejament de Bell, en el fet que el coneixement -en la societat postindustrial- és el recurs clau, com ho foren la terra en la pre-industrial i la maquinària en la industrial⁹.

Hi ha un lligam, doncs, entre la comprensió de la dinàmica que vertebrava el desenvolupament de les noves tecnologies i la de la dinàmica que vertebrava el canvi social, perquè no es tracta, per dir-ho encara en termes de Bell, que la producció de coneixements sigui un (nou) principi axial: és que esdevé la vertebració d'un (nou) principi axiològic i social¹⁰. En parlarem immediatament. Però ens cal, d'entrada, atendre específicament a alguns trets d'aquesta novetat tecnològica. "Una definició molt àmplia de tecnologies de la informació inclou els ordinadors de tota mena, tant el hardware com el software; les xarxes de comunicacions, des de les que connecten dos ordinadors personals fins a les més grans, públiques o privades; i la importància creixent de la integració de tecnologies de computació i de comunicació, des d'un sistema que permet que un ordinador personal estigui

⁸ Bell, 1973, pàg. 65.

⁹ Més gràficament, Toffler parla del "pas d'una economia basada en xemenies a una economia basada en ordinadors" (Toffler, 1990, pàg. 48).

¹⁰ "En temps passats, tota revolució tecnològica provocava una intensa reorganització de l'economia i la societat. Podia constituir, alhora, un motiu de crisi i una manera de sortir-ne. Així s'esdevingué amb l'adveniment de la màquina de vapor, del ferrocarril i de l'electricitat. La revolució informàtica tindrà conseqüències més àmplies. No és l'única innovació tècnica d'aquests darrers anys, però sí que constitueix el factor comú que permet i accelera totes les altres. Sobretot, en la mesura en què alteri el tractament i la conservació de la informació, modificarà el sistema nerviós de les organitzacions i de la societat sencera" (Nora & Minc, 1978, pàg. 17).

connectat a l'oficina fins a les xarxes mundials dels ordinadors més potents"¹¹. La capacitat de processar informació que permeten les noves tecnologies desborda la simple funció emmagatzemadora i esdevé creadora, en la mesura que és informació per al coneixement i la comunicació. Si avui podem constatar el pes creixent que té tot aquest sector en l'activitat econòmica¹² no és només en termes quantitativs -estàtics-, sinó també en termes dinàmics: Masuda (1980) ha fet notar que la velocitat comparada de les innovacions bàsiques que van contribuir a la societat industrial i de les de la societat del coneixement és sis vegades més gran la de la segona respecte de la primera¹³.

En un cert sentit, doncs, es pot dir que el canvi tecnològic -i la seva acceleració- és un factor de desorganització social (Giner & Arbós, 1990), però també -i, tal vegada, sobretot- que el que fa és constituir el canvi i la innovació en elements centrals de l'organització social (Corbí, 1992; Drucker, 1993; Toffler, 1990). Per això és tan pertinent adonar-se que la informació no pot ser ni tractada ni compresa com un bé, si més no en el sentit tradicional -tant econòmic com social- del terme¹⁴: no és divisible; no es perd quan es transmet; pot ser

¹¹ Thurow, 1991, pàg. v. El mateix Thurow emfasitza que els problemes cabdals que això comporta són de gestió, i no tan sols de software o de hardware.

¹² Hom pot constatar com s'ha avançat en la presa de consciència d'aquest fet comparant la coincidència creixent en aquest punt en totes les anàlisis. Vegeu Bell, 1973; Dormido & Mellado, 1981; Drucker, 1993; Informe Fast, 1986; King, 1982; Masuda, 1980, 1990; Naisbitt, 1982; Nora & Minc, 1978; Rispa, 1982; Thurow, 1992; Toffler, 1990. Cornella (1994) considera que ja podem parlar en present de la societat de la informació si atenem a dos criteris bàsics: nombre de persones que treballen en el sector de la informació i consum social d'informació.

¹³ Per a una presentació sintètica de les fases en el desenvolupament de les tecnologies de la informació, vegeu Dormido & Mellado, 1981; Informe Fast, 1986; Masuda, 1980; Morillas, 1994; Nora & Minc, 1978; Ranald, 1982; Rispa, 1982; Yates & Benjamin, 1991.

¹⁴ En aquest punt insisteixen, des de perspectives ben diferents, Boisot (1994), Masuda (1990), i Cornella (1994).

traslladada instantàniament; no tan sols no es gasta per l'ús, sinó que millora quan s'utilitza; no és un recurs escàs en el sentit tradicional del terme; no hi ha manera objectiva d'assignar-li valor atès que depèn del que li atribueix el subjecte, etc.: per tant, no es pot tractar ni administrar de la mateixa manera en què ho hem fet amb els béns materials ni tampoc amb els mateixos criteris.

Però, si parlem cada cop més d'emergència de la societat del coneixement i no merament de societat de la informació, és, justament, perquè la informació pot ser recuperada (amb una diferència només de magnitud) pels paradigmes tradicionals en termes merament instrumentals, com un ús passiu i mecànic de dades. Del que es tracta és de veure que les noves tecnologies no es limiten a operar amb dades¹⁵, sinó que permeten passar de les dades a la innovació en comunicació¹⁶ i a la creació de

¹⁵ Boisot (1994) ha fet veure que les característiques específiques de la informació només són operatives quan es converteixen -i es reordenen- en comunicació i coneixement i que això és el que fa que el paradigma econòmic neoclàssic no sigui adequat per pensar la dinàmica del coneixement, entre altres coses perquè té com a referència ideal l'estabilitat i l'equilibri. També Cooper (1989) ha fet notar que, des de la perspectiva organitzativa, hom ha tendit sempre a tenir com a referència l'estabilitat com a valor normatiu implícit. En aquest sentit, podem constatar que l'aparició d'aquest nou bé que és la informació té unes especificitats que poden comportar fins i tot la necessitat de repensar els paradigmes econòmics. Nogensmenys, això és indissociable de la perspectiva que s'adopti dins del procés de desenvolupament: Stan i Botkin (1994) han fet veure que, progressivament i pel que fa estrictament al món empresarial, hom ha anat passant, en el tractament d'aquesta qüestió, de centrar-se en les dades a centrar-se en la informació, i, d'aquí, a fer-ho en el coneixement.

¹⁶ Vegeu, en aquest sentit, Rispa (1982). Flores i Winograd (1989) han analitzat les conseqüències que té, per a la comprensió de les tecnologies de la informació i de les organitzacions, veure el coneixement no com una activitat mental, sinó com la manera peculiar de supervivència de la persona com a organisme en el món. Vegeu també, en aquesta línia, però des d'uns altres supòsits antropològics: "el coneixement és creació, però creació de base i funció biològica. Així, ja no hi ha ruptures entre el que és biològic i el que és cultural i social. [...] El coneixement és un fet biològic que s'esdevé en el pla del que és físic i del que és químic, que es construeix i s'expressa en el pla lingüístic i que té significat per un

coneixement. En definitiva, "la sobreabundància de la informació, a més, no ajuda, en absolut, al coneixement; el coneixement és assimilació i ordre, mentre la sobreabundància d'informació pot esdevenir amuntegament i caos"¹⁷.

L'autèntica novetat, doncs, rau en la possibilitat d'operar tècnicament en un domini que fins ara semblava reservat a l'ésser humà: el que podia ser entès en termes d'activitat mental. No és estrany que es parli de canvi d'era, atès que això es pot visualitzar en les modificacions de les capacitats humanes que ha comportat: "la primera revolució industrial va potenciar enormement la dèbil força muscular de l'home i els animals en la producció; la segona expandirà la capacitat mental humana fins a un nivell que difícilment podem imaginar ara"¹⁸. Òbviament, cal entendre aquesta ampliació a escala social, i no merament individual, ampliació que segueix tres fases successives. "La primera fase és l'automatització, en la qual el treball mental de l'home es fa mitjançant l'aplicació de la tecnologia a les telecomunicacions. La segona fase és la de creació de coneixement, que porta a l'amplificació del treball mental de l'home. La tercera fase és la de la innovació del sistema, un conjunt de transformacions polítiques, socials i econòmiques que resulten de les dues primeres fases de desenvolupament"¹⁹. És clar que el punt on se centren les discussions més obertes és el de les que fan referència a les transformacions sistèmiques. Però creiem que és molt important no dissociar aquest tercer nivell - o aquesta possibilitat - de la reflexió sobre les noves tecnologies, com si en fossin només una conseqüència i no hi estiguessin implicades. Quan l'informe Fast intenta estudiar la

organisme, pres com a punt de referència" (Corbí, 1994, pàg. 9).

¹⁷ Corbí, 1994, pàg. 13.

¹⁸ King, 1982, pàg. 11. També Masuda (1980, 1990) insisteix en aquesta visualització. Per la seva banda, Yates i Benjamin (1991) han sintetitzat diverses aproximacions a la comprensió dels pressupòsits subjacents en les tecnologies de la informació que van exactament en aquesta línia.

¹⁹ Masuda, 1980, pàg. 78.

situació d'Europa amb relació als reptes de futur més nous, es refereix a la societat de la informació per referir-se a una societat el "sistema nerviós" de la qual serà la informació i a la bio-societat per referir-se a una societat en la qual l'impacte fonamental seran les biotecnologies ("la ciència aplicada al procés biològic"²⁰), que també són inseparables de les tecnologies de la informació i que, en definitiva, permeten a l'ésser humà operar directament sobre sistemes vius²¹. Dit altrament: les noves tecnologies exigeixen desenvolupar la capacitat de pensar l'acció humana de manera no atomitzada, sinó en termes de repercussions per al sistema en el qual aquesta acció s'insereix. Exigència que no és el resultat d'un exercici especulatiu, sinó que es correspon amb les repercussions d'alguns delstrets que configuren les noves tecnologies de la informació.

Si pensem en les seves conseqüències tant en el terreny axiològic com en l'organitzatiu, creiem que ara convé destacar-ne tres, d'aquests trets. En primer lloc, el que podríem formular, alhora, com el valor del coneixement i el coneixement com a valor. Una societat que viu de produir coneixement no tan sols en fa el seu valor axial, sinó que el fa esdevenir criteri de valoració²² (en

²⁰ Informe Fast, 1986, pàg. 31.

²¹ Val a dir que l'informe Fast plantejava una tercera qüestió: el treball i les formes d'ocupació, preocupació que sembla cabdal en una Europa construïda al voltant de l'estat del benestar, però que sembla també un problema conseqüència de les altres dues transformacions, amb relació a les quals ens hem de remetre a les consideracions de què ens hem fet ressò en la primera part sobre l'ètica de responsabilitat en una civilització científico-tècnica.

²² "S'està passant d'un sistema de producció de béns a un sistema de producció de coneixements. Hom està comprenent que el que realment resulta econòmicament avantatjós i rendible és la producció de coneixements en ciències i tecnologies. Podríem caracteritzar la transformació d'aquesta manera: s'està passant de produir béns que satisfacin les nostres necessitats a produir coneixements i tecnologies que siguin capaços de fer-se càrrec de la satisfacció de les nostres necessitats. Aquesta transformació ens converteix d'homes treballadors en homes coneixement. [...] En el futur, la riquesa de les nacions dependrà de la informació, del saber, de la intel·ligència" (Corbí, 1992, pàg. 17-18).

tots els sentits: les persones esdevenen el recurs clau, ja que de la seva qualitat dependran els camins d'innovació i creativitat²³; l'espai ja no és només físic o geogràfic, és també mental o connectat, etc.). En segon lloc, es produeix un desplaçament de la importància dels "fets" o els "objectes" als processos²⁴: en un context d'innovació el canvi no és una amenaça, sinó la seva condició de possibilitat. I, per tant, tota concepció del valor o de l'organització que es vinculi normativament a una imatge d'ordre i d'estabilitat pot veure seriosament amenaçada la seva credibilitat. En tercer lloc, el protagonisme de l'acció humana passen a tenir-lo (fàcticament i simbòlicament) les xarxes²⁵, de manera que l'acció de l'individu no queda ni dissolta en el grup ni és viable ni concebible al marge d'aquest²⁶. Grups que, com que ja no són pensables com a "estructures" o "masses", sinó com a xarxes interrelacionades, fan que, en els seus plantejaments, hagin de passar "del pragmatisme al projecte"²⁷. En definitiva: "considerem el que en

²³ Podem dir que, en aquest sentit, les noves tecnologies poden ser també un factor d'individualització, atès que "l'alta tecnologia, anant pel seu compte sense la seva corresponent inversió en recursos humans, no sembla que pugui assolir uns resultants semblants [als que obté amb aquella]" (Osterman, 1991, pàg. 226). "En la competència econòmica global de l'economia d'informació, la qualitat i la innovació dels recursos humans marcaran la diferència" (Naisbitt & Aburdene, 1990, pàg. 43).

²⁴ "Els recursos naturals desapareixen essencialment de l'equació competitiva. Néixer ric es converteix en un avantatge molt menys important que abans. La tecnologia posa les coses a l'inrevés. Les noves tecnologies de productes són secundàries; les noves tecnologies de processos són essencials" (Thurow, 1992, pàg. 46). Creiem que, en aquest context, es podria redefinir la plausibilitat social i organitzativa de les ètiques procedimentals.

²⁵ "Els avenços en tecnologia de la informació ofereixen oportunitats per a una connectivitat enormement incrementada, permeten noves formes de relacions interorganitzatives i intensifiquen la productivitat del grup" (Madnick, 1991, pàg. 29).

²⁶ Nora i Minc (1978) han parlat de la sobirania de la xarxa.

²⁷ Informe Fast, 1986, pàg. 75 (el subratllat és nostre).

general es creu que seran les set indústries bàsiques de les properes dècades -microelectrònica, biotecnologia, les indústries dels materials nous, l'aviació civil, les telecomunicacions, els robots més les màquines-eines i els ordinadors més el software. Totes són indústries que depenen de la capacitat cerebral. Totes podran instal·lar-se en qualsevol lloc del planeta. On s'instal·lin dependrà de qui pugui organitzar la capacitat cerebral per aprofitar-les. En el segle que s'acosta, l'avantatge comparatiu serà creació humana"²⁸.

Nogensmenys, de la mateixa manera que hem de reconèixer que no hi ha encara prou consens²⁹ sobre la qüestió de si estem iniciant una suposada societat del coneixement, n'hi ha molt més sobre si comencem a estar ja immersos en una economia basada en la informació i el coneixement³⁰. "Per dir-ho amb més precisió, el terme societat de la informació està associat a una tecnologia en la qual 1) la informació és al centre de les necessitats econòmiques de la societat, 2) l'economia, i la mateixa societat, creixen i es desenvolupen al voltant d'aquest nucli de producció i utilització de valors d'informació i 3) la importància de la informació, com a producte econòmic, excedeix la dels béns, energia i serveis"³¹. Aquest pes clau del coneixement (i de les tecnologies que s'hi corresponen) en el creixement econòmic -com més va, molt més important que el de les tecnologies associades al treball físic- fa que cada cop sigui menys discutible la convicció que "el coneixement serà la clau del creixement econòmic en el segle XXI"³².

²⁸ Thurow, 1992, pàg. 52.

²⁹ Tanmateix, que no hi hagi consens no ens ha de fer menystenir que, amb un nom o altre, hi ha una creixent convergència en aquest sentit.

³⁰ "La societat de la informació és una realitat econòmica, no una abstracció intel·lectual" (Naisbitt, 1982, pàg. 27).

³¹ Masuda, 1980, pàg. 106.

³² Toffler, 1990, pàg. 32.

En aquest sentit, reconèixer que el coneixement és la nova riquesa de les nacions i el seu principal avantatge competitiu comporta situar-lo en el centre de l'activitat econòmica i, per tant, l'exigència de comprendre-la des de models explicatius capaços de donar compte de la seva peculiaritat³³. I comporta que el factor de producció més important passa a ser el coneixement: "el recurs econòmic bàsic -els 'mitjans de producció', per usar el terme de l'economista- ja no és més el capital, ni els recursos naturals (la 'terra' de l'economista), ni el 'treball'. És i serà el coneixement"³⁴. Conseqüentment, "el coneixement està esdevenint el recurs definitiu. Les empreses depenen més del seu saber i de les seves xarxes d'informació que de qualsevol altre recurs. En la nova societat el que més compta és la informació i el coneixement sobre el coneixement. Qui aconsegueix aquest recurs té l'èxit a les seves mans"³⁵. És des d'aquesta perspectiva que esdevé plausible plantejar-se, malgrat tot, la pregunta sobre l'eventual emergència de la societat del coneixement, atès que el que resulta inqüestionable, si es reconeix i s'accepta que s'està esdevenint un canvi radical en l'àmbit econòmic, és que aquest canvi té repercussions i conseqüències socials.

Dit altrament: "les opcions tecnològiques són essencialment

³³ "Ens estem dirigint vers un sistema econòmic en el qual la informació ja no pot ser tractada més pels economistes simplement com un suport extern per a l'intercanvi econòmic; ha de ser considerada cada cop més com el seu focus més important. Veritablement, és la innovació -el fenomen del qual el paradigma neoclàssic ha revelat que difícilment en pot donar compte- altra cosa que la creació i la difusió de nova informació dins d'un sistema social, informació empeltada físicament en béns, simbòlicament en documents o biològicament en models cognitius i de conducta?" (Boisot, 1994, pàg. 238).

³⁴ Drucker, 1993, pàg. 7. En aquest sentit, Cortina (1993) ha vist bé, en el marc de plantejaments més propers als que hem fet a la primera part, que el coneixement pot ser -per dir-ho seguint les anàlisis de Walzer (1983)- el nou "bé dominant".

³⁵ Corbí, 1994, pàg. 6. "En la nostra nova societat, com en primer lloc va apuntar Daniel Bell, el recurs estratègic és la informació. No l'únic recurs, sinó el més important" (Naisbitt, 1982, pàg. 23).

opcions socials³⁶. El problema central del canvi tecnològic no és de caràcter tecnològic, sinó social. No hi ha determinisme tecnològic; ni la direcció ni el ritme de les mutacions tecnològiques estan predeterminats³⁷. Si en alguna cosa hi ha acord és en el fet que el canvi tecnològic no és viable ni comprensible (ni, per descomptat, gestionable) si només es planteja en termes tecnològics, desconnectat de les transformacions socials i culturals que catalitza i en les quals, ensems, s'inscriu³⁸. Una cosa és que el recurs econòmic bàsic sigui el coneixement i una altra cosa que, també en aquest context, "el problema no consisteix a determinar què és factible econòmicament, sinó què és socialment acceptable"³⁹. Per això ens

³⁶ Drucker (1992) considera que els principals reptes del futur lligats a l'impacte de les noves tecnologies són els que fan referència a la difusió i al desenvolupament del coneixement i els que fan referència a la cohesió social i política. En això coincideix amb l'informe Fast (1986), que considera que el doble desafiament de les noves tecnologies de la informació per a Europa és alhora extern (el problema del poder i del domini sobre la tecnologia de la informació i la configuració d'un sistema mundial d'informació i de comunicació) i de cohesió interna (amb noves possibilitats d'integració i d'alienació d'individus i grups, la transformació del mercat de treball i les noves exigències en el camp de l'educació i la formació). Més encara, hom va considerar ja fa temps que "els efectes socials de la telemàtica són, sens dubte, més importants que els seus efectes econòmics perquè trastornen els jocs tradicionals de poder" (Nora & Minc, 1978, pàg. 79), cosa que pot comportar la pregunta per la necessitat de formular "nous" drets humans (Masuda, 1980; Rispa, 1982, Schaff, 1985), i, en el límit, per la necessitat d'un nou humanisme (Masuda, 1990) capaç de vertebrar innovadorament, en les noves situacions econòmiques i socials, la recerca creativa del sentit de la vida, de l'estil de vida i del sistema de valors (Schaff, 1985).

³⁷ Informe Fast, 1986, pàg. 11. Probablement, la demanda contemporània envers les ètiques aplicades resulta més il·luminada tenint en compte aquesta perspectiva. Més que més si constatem que els debats més vius de les ètiques aplicades dels darrers anys fan referència a pràctiques directament relacionades amb les innovacions tècniques i organitzatives més radicals.

³⁸ Vegeu, en aquesta línia, Corbí, 1992; Drucker, 1992, 1993; Evans, 1982; Informe Fast, 1986; King, 1982; King & Schneider, 1991; Masuda, 1980, 1990; Morillas, 1994; Naisbitt, 1982; Schaff, 1985; Thurow, 1992; Toffler, 1990.

³⁹ Thurow, 1992, pàg. 264.

convé fer una breu referència a dues de les transformacions que han d'afectar més directament la reflexió de la BE: les que afecten el treball i les que afecten l'aprenentatge⁴⁰.

Sembla força obvi que les noves tecnologies (i la nova mena de dinàmica econòmica que generen) provoquen una metamorfosi en la realitat del món laboral. Evidentment, en aquesta metamorfosi no hi intervenen tan sols factors tecnològics, sinó també la lògica del mercat en una economia global, les actituds i els valors amb relació al treball i les noves formes d'organització d'aquest⁴¹. De fet, però, el debat sobre les metamorfosis pel que fa al treball es pot simplificar reduint-lo a la perspectiva d'aquells que accentuen allò que acaba (l'ideal i la possibilitat de la plena ocupació en el marc d'una determinada "cultura del treball") i dels qui accentuen allò que comença (un treball diferent i noves formes d'ocupació)⁴². Però, en qualsevol cas, és important tenir present que les transformacions no són tan sols quantitatives en termes del binomi treball-atur, sinó que, amb vista al que nosaltres ens interessa, hem de partir de la base que "igualmente important és l'efecte [de les noves tecnologies] sobre les característiques del treball i de l'entorn en el qual aquest es duu a terme"⁴³.

⁴⁰ Evidentment, la que afecta més la BE és la transformació en la concepció de l'organització, però a aquesta li dedicarem el proper apartat.

⁴¹ Entre nosaltres, s'han ocupat amb detall d'aquesta problemàtica: Cristianisme i Justícia, 1989; García-Nieto, 1987, 1989; Miralles, 1986; Racionero, 1983; Rojo & García-Nieto, 1989.

⁴² L'informe Fast (1986) parla dels optimistes (que creuen que les noves tecnologies representaran un salt sense precedents que tornarà a fer possible la plena ocupació), els pessimistes (que consideren que ja s'ha acabat la vinculació entre creixement i augment de la productivitat, d'una banda, i augment de l'ocupació, d'altra banda), els fatalistes (que consideren fonamental no tant els llocs i les formes de treball que apareixeran, sinó la magnitud dels que desapareixeran o esdevindran precaris) i els que consideren que primer hi haurà una davallada abans d'entrar en un nou cicle llarg de creixement.

⁴³ Evans, 1982, pàg. 130.

Dit altrament: la BE s'ha de plantejar no tan sols si el seu discurs està ben fonamentat èticament i si és adequat en tant que ètica aplicada, sinó també si s'elabora tenint en compte els problemes que plantegen les noves formes organitzatives corresponents a les transformacions que s'esdevenen en el món laboral⁴⁴. "Les relacions entre l'home i el treball estan canviant a causa que el paper que tenen en les activitats de producció, distribució i comunicació també estan sofrint canvis considerables, sota l'acció combinada de: una dinàmica social (aspiracions); canvis econòmics bàsics (costos relatius als factors de producció); l'automatització i la informació (la tecnologia substitueix l'home en les funcions directes de funcionament, direcció i, àdhuc, control). Això es pot considerar com una transformació doble: del treball amb elements individuals al treball amb sistemes i del treball en cadena lineal al treball

⁴⁴ Creiem que això és particularment important, atès que pensem que en aquesta qüestió és molt temptador incórrer en el desplaçament ètic que consisteix a reduir-la a la perspectiva - altrament imprescindible- de l'ètica econòmica i la filosofia social. En aquest sentit, "la clau de la qüestió és l'atur. Els conceptes d'ocupació, subocupació i lleure estan carregats de connotacions socials i històriques, algunes pejoratives. En una situació en la qual un gran nombre de persones no són necessàries per a la indústria, no com a resultat de fluctuacions cícliques, sinó perquè la societat ho requereix, perquè la tecnologia fa possible una productivitat molt alta, aquestes connotacions i les paraules a què fan referència perden el seu significat. Aleshores, la preocupació principal de l'individu en el futur ja no serà el treball en el sentit que avui l'entenem, sinó l'ocupació en sentit ampli, incloent-hi el temps dedicat a contribuir a les necessitats econòmiques de la societat, pel qual ens paguen un sou, i les altres activitats escollides personalment que ens reporten satisfacció personal. De manera que l'ocupació de l'individu s'haurà de considerar amb criteris que recullin la part del treball productiu a la manera tradicional, que probablement requereixi menys temps en general [...], juntament amb una o més activitats suplementàries, relacionades amb l'entreteniment, l'educació, l'art, etc., a més de l'oci en el sentit tradicional" (King, 1982, pàg. 25). Creiem que aquesta línia d'investigació és cabdal, però que, a causa de la seva importància, no ha d'amagar la importància específica (i no merament derivada de l'anterior) que també tenen, sobretot per a la BE, els canvis en les formes i en l'organització del treball.

com a part d'una xarxa"⁴⁵. Això és fonamental per a la BE, atès que, consegüentment, "el principi dominant de l'organització ha canviat -del comandament per controlar una empresa ha passat a la cooperació per tal que el millor que tenen les persones surti a la llum i per respondre amb rapidesa al canvi"⁴⁶- i, per tant, el seu discurs també ha de donar compte d'aquesta realitat.

L'altra gran transformació que repercuteix en les organitzacions -de les provocades pel desenvolupament d'una economia vertebrada per la informació i el coneixement- és la que fa referència a l'educació i l'aprenentatge, que cada cop més es planteja com una dimensió de la vida, i no com una etapa d'aquesta. Això ho ha emfasitzat Lesourne, en constatar presents en la nostra societat "dues grans línies de força. 1) És possible que hi hagi en gestació una nova societat: una societat saturada d'informació, amarada de ciència i tècnica, oberta sobre el món; una societat caracteritzada per la diversitat de situacions individuals més que per la magnitud dels seus grans grups socials, marcada per la varietat dels seus ritmes més que no pas per l'atribució del temps; una societat àvida de capacitats en perpètua renovació i en la qual un gran nombre d'homes i de dones retindrà per a cadascú una parcel·la de l'habilitat col·lectiva... En concret, una societat que també podria anomenar-se societat d'educació o de formació⁴⁷. [...] 2) És en via d'ampliar-se una demanda social predominant: una formidable demanda de capacitat feta d'autonomia, d'adaptabilitat en l'aptitud d'innovació, de facultat de treballar en grup, d'acceptació de responsabilitats, de competència construïda sobre actituds que garanteixen el manteniment i la renovació de les habilitats, de capacitat que busquen els patrons, però que necessiten els individus per

⁴⁵ Informe Fast, 1986, pàg. 172 (els subratllats són nostres).

⁴⁶ Naisbitt & Aburdene, 1990, pàg. 261.

⁴⁷ Aquí es palesa altre cop el que ja hem assenyalat al començament d'aquest apartat: que el que importa -encara- no és tant el debat sobre la denominació, sinó la coincidència en les línies de força que hi convergeixen.

manegar la seva vida personal i encarar el seu esdevenidor professional"⁴⁸. És a dir: una societat que viu de la innovació i de la creació de coneixements no necessita simplement institucionalitzar períodes d'instrucció, sinó fomentar processos, capacitats i actituds d'aprenentatge que integrin de manera estable el desenvolupament de persones i organitzacions.

De fet, Lesourne, a causa del mandat rebut per a l'elaboració del seu informe, se centra fonamentalment en el sistema educatiu per a l'elaboració de les seves propostes. Però ja un informe al Club de Roma havia plantejat uns anys abans un interrogant que avui està esdevenint una preocupació cada cop més estesa. "És notable el volum d'investigació realitzat al voltant dels processos d'aprenentatge individuals; gairebé no es duen a terme investigacions sobre l'aprenentatge de grup, en organitzacions o social. Salta a la vista que aquesta és una àrea d'investigació per explorar. Només en la ciència de l'administració s'estudia l'aprenentatge en el si de les organitzacions i s'inicien els primers intents per millorar-lo. [...] Davant de la investigació s'obren tasques de primer ordre. De quina manera han d'estructurar-se les organitzacions, tant privades com públiques, i la societat en conjunt per tal de permetre que s'esdevinguin els processos d'aprenentatge i es creï una atmosfera que condueixi a aquest aprenentatge, tot garantint una articulació lliure i l'acceptació de les diferents alternatives? Quin serà el disseny de les futures institucions d'aprenentatge?"⁴⁹. Per tant, el que es planteja no és tan sols que la informació i el coneixement hagin esdevingut els factors crítics de l'economia; és que, consegüentment, l'educació i l'aprenentatge han esdevingut un factor crític per a les mateixes organitzacions.

Per això cada cop hi ha més consciència que la interacció entre les noves tecnologies i l'home només pot ser viable si es concep com un procés integrat (Osterman, 1991), caracteritzat pel

⁴⁸ Lesourne, 1988, pàg. 227-228.

⁴⁹ Botkin et al., 1979, pàg. 186-187.

desenvolupament de totes les capacitats humanes que es necessiten per poder conduir i comprendre aquest procés. És a dir: es necessita "l'educació i la formació per permetre que l'individu i la societat dominin el procés de transició: [cal anar] vers l'aprenentatge social"⁵⁰. Però el que creiem que cal afegir en aquest plantejament, en la línia del que apuntava l'informe al Club de Roma, però formulant-ho ara en els termes que hem proposat a la primera part, és que això que se sol·licita per a l'individu i la societat ha de prendre cos, també, en la mediació organitzativa, atès que no hem d'oblidar que aquest desenvolupament de capacitats humanes vertebrades pel coneixement només es pot esdevenir, en la pràctica, en el marc del canvi organitzatiu que hem assenyalat anteriorment: del treball amb elements individuals al treball amb sistemes, del treball en cadena lineal al treball com a part d'una xarxa. Per això hom ha considerat que "aquesta és probablement la millor definició dels empleats en la societat postcapitalista: gent la capacitat de la qual per fer una contribució depèn de tenir accés a una organització"⁵¹.

No es tracta, doncs, tan sols que els països que més invertiran en formació i educació⁵² (de manera adequada a les noves realitats, és clar) seran els que tindran més avantatges competitius (Naisbitt & Aburdene, 1990): és que això també és aplicable a les organitzacions, sobretot si es plantegen la necessitat de crear els seus propis processos d'aprenentatge

⁵⁰ Informe Fast, 1986, pàg. 128. Des d'una altra perspectiva, també Bell (1973) havia assenyalat que la porta d'accés al poder en una societat del coneixement era l'educació.

⁵¹ Drucker, 1992, pàg. 100. Ens trobem, doncs, amb una exigència més gran de pensar la mediació organitzativa, en la línia que hem analitzat en el primer capítol, però anant més enllà de les aproximacions que hem pres en consideració.

⁵² "Una societat innovadora és fàcilment recognoscible per les dimensions següents: 1) una educació i una ciència ben organitzades i finançades substancialment; 2) alta valoració i suport de la creativitat individual, de grup i organitzativa; 3) una infraestructura de disseminació del coneixement ben desenvolupada i mantinguda" (Srica, 1993, pàg. 1).

sense mimetismes envers els mecanismes educatius formals tradicionals. En una societat que recolza sobre el desenvolupament del coneixement, aprendre hauria d'esdevenir l'orientació vertebradora de la vida personal i organitzativa; un aprenentatge que no es conformés a crear especialistes, sinó que s'orientés vers el desenvolupament de persones que reconeguessin alhora la creixent individualització de les seves capacitats i la creixent interacció comunicativa en la qual -i únicament- és possible la seva aportació. En aquest context, "l'aprenentatge no podrà ser fonamentalment de continguts, sinó, sobretot, de processos. [...] En una societat en la qual se sobreviu mitjançant la innovació, la creació ha de ser l'objecte primari de l'educació; consegüentment, l'educació no es pot fer només mitjançant normes i continguts, sinó mitjançant l'educació de la intuïció, la sensibilitat, el discerniment, la responsabilitat i la llibertat"⁵³.

Per tant, si les organitzacions han passat a ser també "llocs" d'innovació i de creació de coneixement, sembla que haurien d'interioritzar també aquesta capacitat d'aprenentatge en totes aquestes dimensions (i no tan sols -convencionalment- en les pretesament operatives i instrumentals), cosa que, fins fa ben poc, en un context econòmic diferent podia semblar estrany. En definitiva, una economia basada en el coneixement tal vegada demana a les organitzacions que assumeixin que "per a nosaltres, l'aprenentatge és un enfocament, tant del coneixement com de la vida, que destaca la iniciativa humana. Comprèn l'adquisició i la pràctica de noves metodologies, noves habilitats, noves actituds i nous valors necessaris per a viure en un món en canvi constant. L'aprenentatge és el procés mitjançant el qual l'home es prepara per afrontar noves situacions"⁵⁴. El problema de moltes organitzacions, heretat del nostre passat recent, és que redueixen l'aprenentatge a l'adquisició de metodologies i

⁵³ Corbí, 1992, pàg. 118.

⁵⁴ Botkin et al., 1979, pàg. 28 (els subratllats són nostres).

habilitats, i s'hi conformen.

Però abans d'entrar directament en el món de les organitzacions, també com a creadores de valors i actituds i no tan sols d'habilitats i metodologies, encara hem de donar un pas més. "Hem assenyalat que la tecnologia és un eix de la societat postindustrial; l'altre eix és el coneixement com a recurs fonamental. El coneixement i la tecnologia estan englobats en institucions socials i representats per persones. En resum, pot parlar-se d'una societat del coneixement"⁵⁵. Pot, efectivament, parlar-se'n? Ja hem assenyalat que aquesta denominació és encara molt qüestionada i, en tot cas, que no es pot prendre en un sentit descriptiu, a diferència de les afirmacions que parlen d'una economia de la informació i del coneixement (o basada en aquests). També hem assenyalat que es produeixen, en íntima relació amb aquests canvis econòmics, uns canvis socials pel que fa al treball i a l'educació que no poden deixar d'afectar radicalment les mateixes organitzacions. Però, tanmateix, l'interrogant persisteix: es pot parlar d'un canvi social i, en cas afirmatiu, en quin sentit i amb quines repercussions per a les organitzacions? En quina mesura es pot considerar que la dinàmica d'innovació i canvi ja constatada acaba desembocant en una dinàmica d'innovació i canvi que afecta el sistema social i els valors que el vertebrèn (Morillas, 1994)? En qualsevol cas, el punt de partença assumit pels qui parlen afirmativament de societat del coneixement (i de les seves conseqüències axiològiques i socials) no se situa en el nivell de la descripció (com poden fer els qui en parlen des d'una perspectiva econòmica), sinó en el nivell de la interpretació. Una interpretació que reordena fets i tendències de canvi contemporanis des de l'afirmació que allò que hem anomenat anteriorment de manera molt més modesta un temps de parèntesi no és altra cosa que un temps de transició des de la societat industrial a la societat del coneixement.

⁵⁵ Bell, 1973, pàg. 249.

En definitiva, interpretar el present com a emergència de la societat del coneixement comporta interpretar-lo en analogia amb els grans canvis del passat. Comporta apropar-se "al passat i al present com una finestra oberta al futur"⁵⁶. Si és veritat que "l'esdeveniment econòmic més important ha estat el naixement d'un nou sistema per crear riquesa que no es basa ja en la força, sinó en la ment"⁵⁷ (cosa que comporta que ja no es treballa amb coses o amb eines, sinó amb homes i dones que actuen amb altres homes i dones, o amb persones que actuen sobre informació i coneixement que actua sobre altres homes i dones), aleshores cal considerar que el nou sistema de creació de riquesa pot tenir un impacte i unes conseqüències tan radicals com els que es van produir en el que ara anomenem Revolució Industrial (Toffler, 1990).

Si és veritat que en la societat pre-industrial el recurs principal era la terra i en la industrial, la maquinària (i en cada cas, globalment considerats, els sistemes polítics, socials i axiològics es corresponien amb aquesta realitat), quines tendències podem raonablement preveure en una societat el recurs principal de la qual és el coneixement (Bell, 1973)? Si és veritat que podem considerar que les grans revolucions de la humanitat han estat la neolítica (pas de societats caçadores-recol·lectores a agràries) i la industrial (pas de societats agràries a industrials), quina és la metàfora més adequada i amb més força explicativa per referir-se a una societat que no recolza sobre la indústria, sinó sobre la creació de coneixement (Boisot, 1994)? Si és veritat que, "quan mirem enrere en el desenvolupament de la societat humana, veiem que la història de l'home s'ha desenvolupat segons tres tipus diferents de societat: la caçadora i recol·lectora, l'agrícola i la industrial"⁵⁸, aleshores, no podem considerar la hipòtesi de si "l'home, ara, és al llindar d'un període d'innovació en una tecnologia social, basada en la combinació de la tecnologia dels ordinadors i la

⁵⁶ Yates & Benjamin, 1991, pàg. 61.

⁵⁷ Toffler, 1990, pàg. 31.

⁵⁸ Masuda, 1980, pàg. 17.

tecnologia de les comunicacions. Aquesta és una mena absolutament nova de tecnologia social, bastant distinta de qualsevol del passat. La seva substància, que és invisible, és la informació"⁵⁹; això comporta l'aparició d'una nova mena de societat (Masuda, 1980, 1990)? Si és veritat que hem d'anomenar revolució els canvis que comporten les noves tecnologies que amplien i substitueixen el poder intel·lectual de la mateixa manera que anomenem revolució els canvis que van comportar les tecnologies que varen ampliar i substituir la força física de l'home (Schaff, 1985), per què no hem de pensar els canvis socials i axiològics que comporta la primera, de la mateixa manera que coneixem els canvis socials i axiològics que va comportar la segona? En definitiva: el que es planteja és una "atrevida hipòtesi històrica: es pot utilitzar el passat model de desenvolupament de la societat humana com a model històric analògic de la societat futura"⁶⁰.

Si ens situem en aquesta perspectiva prospectiva (en la mesura que és plausible i coherent des del fil conductor que hem seguit⁶¹), hem de prendre nota finalment dels canvis que se'n desprenen en l'enfocament del que fa referència a l'àmbit dels valors⁶², que creiem que és, juntament amb els canvis en la comprensió del treball i la seva organització i els canvis en la comprensió de l'aprenentatge, el gran repte que es planteja a una

⁵⁹ Masuda, 1980, pàg. 17.

⁶⁰ Masuda, 1980, pàg. 46. A les pàgines 52 i 53 es pot trobar una visualització articulada d'aquesta hipòtesi.

⁶¹ Evidentment, no pot ser ara el nostre objecte debatre aquest enfocament del problema, sinó, en tot cas, d'una banda, mostrar-ne les repercussions i les conseqüències en el món de les organitzacions i, d'altra banda, mostrar que part de la seva plausibilitat es veu reforçada pel seu encaix amb les teories contemporànies sobre les organitzacions, que és el que presentarem en l'apartat següent.

⁶² "Per hipòtesi, si la segona revolució industrial comporta una transformació laboral prou radical respecte a la primera, s'haurà de produir, alhora, una mutació ideològica com s'ha anat produint una mutació de tot el nostre aparell científic" (Corbí, 1992, pàg. 102).

BE adequada a aquestes noves realitats.

Atès el context econòmic d'innovació i creació, el canvi passa a ser un element central del nou paradigma⁶³, més que no pas l'equilibri (Boisot, 1994)⁶⁴. La flexibilitat dels sistemes i de les persones (Curnow & Curran, 1982) esdevé una condició de possibilitat de la seva supervivència⁶⁵, sense que això signifiqui la legitimació de l'arbitrarietat, ans al contrari: es tracta de trobar enfocaments i procediments que permetin discernir l'orientació que hom vol donar a les seves noves responsabilitats⁶⁶. "La velocitat és un factor clau en el tractament, transmissió, recerca i valoració d'informació. El metabolisme del coneixement canvia. Parlar de velocitat com a element estructural del coneixement significa admetre que el canvi és constitutiu del mateix coneixement. S'ha passat d'una era en la qual la tradició era garantia de veritat a una altra en la qual la garantia és aquest procés (molt ràpid) a la recerca d'aquesta veritat. Tant les societats agrícoles com les industrials eren estàtiques, i necessitaven aquesta estabilitat -

⁶³ "La hipòtesi de l'acceleració sembla així la més probable; acceleració que tindrà sens dubte un aspecte quantitatiu: un nombre més gran d'innovacions; però també un aspecte qualitatiu" (Lesourne, 1988, pàg. 143).

⁶⁴ Això no es contradiu amb el fet que hi hagi resistències al canvi. En la societat i -certament- en les organitzacions, la resistència al canvi és constatada a bastament. (Ja Lawrence, (1954), va fer notar que les resistències al canvi en les organitzacions eren degudes més a factors socials que a factors exclusivament tecnològics.) El que es vol dir amb això -si es vol, negativament- és que aquells plantejaments o continguts que es basin en l'ordre, l'estabilitat i la immutabilitat proposats normativament no tindran capacitat de donar compte de les noves situacions o dilemes en els quals es trobin immersos els individus; o els condemnaran a l'esquizofrènia axiològica.

⁶⁵ També per a les organitzacions: "pels managers, la dinàmica del coneixement imposa un imperatiu clar: cada organització ha de bastir la gestió del canvi dintre de la seva mateixa estructura" (Drucker, 1992, pàg. 97).

⁶⁶ En aquest sentit, podríem dir que el principi de responsabilitat avui també inclou, a diferència del passat, la construcció -responsable- dels criteris i finalitats que permeten identificar-lo com a tal.

institucional, de creences, ritus i normes- per poder sobreviure. Però quan la clau de la supervivència no és l'estabilitat, sinó el canvi, molts dels instruments que utilitzava la humanitat es tornen antiquats i opacs, no serveixen com a generadors d'orientació i de sentit"⁶⁷.

Això explica l'èmfasi creixent, que en la societat del coneixement esdevé indispensable, en el fet que la creació de valor i de sentit recolzi sobre el desenvolupament de la qualitat humana⁶⁸. En aquest context de canvi i construcció⁶⁹ -en el qual

⁶⁷ Morillas, 1994, pàg. 15. "En una societat estàtica, les institucions són estables, com els seus fins, i els individus s'hi adhereixen establement. Si en la nova societat dinàmica les institucions no són estables, no ho són per defecte, sinó per mobilitat, per creació, per transformació contínua. Igualment, si els individus manquen d'adhesions incondicionals a les institucions, tampoc no és per defecte, per inestabilitat, sinó perquè no s'interpreten a si mateixos com a estàtics, sinó com a procés autocontrolat i autodirigit. [...] Fins no fa gaire, la humanitat ha cregut operar amb valors certs i intocables; hem adequat a aquesta creença totes les nostres estratègies d'actuació. Lògicament, hem adequat, també, a aquesta concepció i a aquesta pràctica totes les nostres estratègies educatives. Ara hem d'adaptar-nos a operar amb valors conscientment construïts -tocables, per tant- i incerts; hem d'adequar a aquesta nova concepció i situació totes les nostres actuacions individuals i col·lectives i totes les nostres estratègies educatives" (Corbí, 1992, pàg. 116-117).

⁶⁸ Això és a causa del fet que l'home només pot pouar en si mateix (a falta de normes establertes prefixades i a les quals se sotmeti normativament tothom) la qualitat del seu discerniment que li permeti orientar-se creativament i compartidament en la creació i assumpció de les orientacions de valors. I per això mateix hom considera indispensable generar una qualitat interioritzada que permeti discernir des de l'interès gratuït i l'amor desinteressat (Corbí, 1992), una mena d'home capaç de forjar el seu destí de manera no arbitrària (Schaff, 1985) o de la gènesi de l'homo intelligens (superador de l'homo sapiens) capaç de viure sinèrgicament i ecològicament en la nova societat que ha creat (Masuda, 1990).

⁶⁹ Aparentment sembla que no prenguem en consideració no tan sols que tot el que diem es pot pervertir, sinó que les noves tecnologies obren també unes immenses oportunitats per al control i la dominació socials. De fet, quan llegim els autors que parlen de l'adveniment de la societat del coneixement, de vegades sembla que en parlin -si se'ns permet també a nosaltres fer una analogia- atribuint-li el que Otto atribueix en la seva obra

els valors ja no són ni poden ser el resultat de l'herència, ni estan inscrits en un ordre natural, ni són el fil conductor d'una dinàmica històrica, ni puen la seva força en la submissió a alguna autoritat⁷⁰-, la necessitat de creació responsable i autodeterminada de finalitats en el si dels nous processos d'innovació social obre noves possibilitats "aplicades" -que considerem encara no suficientment explorades- a un constructivisme ètic capaç d'emmarcar la creació de finalitats en una perspectiva ètica que es fonamenti en el diàleg i que

clàssica a allò sagrat: que pot ser alhora fascinans i tremendum. Nosaltres, a falta d'una discussió més àmplia, no voldríem fer la impressió que estem fascinats per la societat del coneixement i que menystenim la possibilitat que esdevingui tremenda. (Per referir-nos només a les tres dimensions que hem tractat, i a tall d'exemple: les noves tecnologies poden donar lloc a una societat dels "tres terços", on la línia de demarcació entre la integració i la marginació pot estar marcada pel nivell i la qualificació del treball; l'aprenentatge pot quedar reduït a la formació d'especialistes que només hagin desenvolupat una de les dimensions del coneixement humà, en una mena d'esquizofrènia que margina o deixa en mans de l'atzar tot allò que no és tractable en termes tècnics o racionals; la mobilitat i la pèrdua d'absolutesa dels valors pot engendrar noves formes d'alienació en la recerca d'una llar simbòlica enmig d'un món percebut com a axiològicament inhòspit i anòmic). Nosaltres, per tant, en aquest apartat, tan sols volem fer-nos ressò de determinades coincidències que podem constatar quan hom tracta d'analitzar la lògica dels canvis axiològics que, per analogia amb altres canvis, sembla que es corresponguin amb l'emergència de la societat del coneixement; creiem que això és suficient per a la nostra intenció d'explorar aquelles tendències que afecten directament la BE.

⁷⁰ Entre nosaltres, creiem que ha estat Corbí (1983, 1991, 1992, 1994) qui ha abordat més sistemàticament i amb un suport epistemològic més gran l'impacte que té en el nostre temps l'herència que hem rebut, pel que fa al tractament dels valors morals i socials, de les societats agràries (en les quals, malgrat la plural diversitat de continguts axiològics i de formes de vida, aquests estan bastits en una matriu que els constitueix com a expressió d'un ordre -manifestat religiosament- substantiu, estable, normatiu, i immutable) i de les societats de la primera industrialització (en les quals, malgrat les seves diverses formes d'autoidentificar-se amb processos dinàmics, aquestes estaven bastides en una matriu que les interpretava estàticament, ja que remetia a un ordre "natural"; cognoscible objectivament, donat per la naturalesa o per la història, com ha palesat la crisi contemporània de les ideologies contemporànies del maquinisme).

remeti a la responsabilitat⁷¹. Perquè la societat del coneixement és aquella en la qual "la innovació social és igualment important, i sovint més important, que la innovació científica"⁷²; és aquella en la qual "els progressos més excitants no es produiran a causa de la tecnologia, sinó d'un concepte expansiu del que significa ser humà"⁷³; és aquella en la qual "la innovació es produeix en quatre classes de factors: en els coneixements científics, en les tecnologies, en les modificacions de les estructures del treball i de la societat i en els sistemes de motivacions i finalitats que dirigeixen totes aquestes activitats"⁷⁴.

L'emergència de la societat del coneixement, ho acabem de veure, comporta canvis en la concepció i l'organització del treball, en la concepció de l'aprenentatge i en la concepció dels valors.

⁷¹ De fet, Masuda (1980) ha insistit molt en la creació i disseny d'objectius com a fet cabdal en la societat del coneixement, creació que s'ha de fer amb una perspectiva globalista i sinèrgica, i el subjecte de la qual no són els individus aïllats, sinó els grups constituïts voluntàriament en un grau o altre. I Corbí (1992) ha assenyalat que la llibertat en la creació de valors s'ha de situar en el marc de projectes en què els valors no són continguts, sinó orientacions que resulten de determinats processos, i que aquestes valors s'interpreten com a matrius axiològiques que permeten configurar tant els límits que no es poden ultrapassar com els mateixos projectes. No cal dir com aquí podem convergir en el retrobament del registre ètic que ens ha portat en la primera part a parlar de la societat com a projecte de projectes, de les ètiques de màxims i de mínims, de la construcció de finalitats i del reconeixement de l'altre com a interlocutor. Perquè, des de la perspectiva de la societat del coneixement, "per als individus i per als grups, tenir valors i finalitats per a la pròpia vida, tenir un sentit pel qual viure és construir-se'l. I el que cal construir no són uns quadres de valors fixats, unes constel·lacions estables que determinin d'una vegada per sempre el propi caminar i l'actuació col·lectiva. El que cal construir és un procés que sigui, alhora, un desenvolupament cognoscitiu, un desenvolupament del judici i un desenvolupament de la sensibilitat" (Corbí, 1992, pàg. 182).

⁷² Drucker, 1992, pàg. 97.

⁷³ Naisbitt & Aburdene, 1990, pàg. 17.

⁷⁴ Corbí, 1992, pàg. 135.

Només tenir en compte el que això implica per a la comprensió de les organitzacions i per a la comprensió del paper qui hi tenen les persones ja ens hauria de fer plantejar -si volem que la BE es correspongui amb la realitat del nostre temps- des de quin concepte d'organització parlem. Però és que hi ha una altra -i definitiva- raó, que tanca i justifica el fil conductor del nostre recorregut: la societat del coneixement no és tan sols aquella en la qual el coneixement és el recurs cabdal; és també, aquella en la qual "el coneixement especialitzat per si mateix no produeix res. Pot esdevenir productiu només quan és integrat en una tasca. I això és perquè la societat del coneixement és també una societat d'organitzacions: el propòsit i la funció de cada organització, tant si és una empresa com si no ho és, són la integració de coneixements especialitzats en una tasca comuna"⁷⁵. La societat del coneixement és, en qualsevol hipòtesi, una societat d'organitzacions.

Les transformacions en el paradigma organitzatiu

Si l'emergent societat del coneixement és indissociablement també una societat d'organitzacions, cal preguntar-se si els models i paradigmes organitzatius que hom ha tingut fins ara com a referència són els més adequats. Aquesta és una pregunta que, certament, desborda la BE; però també és una pregunta que la BE no pot deixar d'exigir i d'exigir-se, si de debò vol legitimar-se com a ètica aplicada, i, consegüentment, és una pregunta que ha d'afrontar. En definitiva, la BE ha de donar compte críticament de l'afirmació que "les organitzacions [són] el fenomen clau del nostre temps"⁷⁶, atès que "fa vint-i-cinc anys s'hauria considerat ridícula l'afirmació següent: tots els processos socials o tenen els seus orígens en organitzacions formals o estan molt mediatitzats per aquestes"⁷⁷. Ara bé, en la mesura que

⁷⁵ Drucker, 1992, pàg. 96.

⁷⁶ Perrow, 1987, pàg. 20.

⁷⁷ Perrow, 1986, pàg. ix.

l'organització sigui un "lloc" clau per entendre el nostre temps⁷⁸ caldrà preguntar-se per què darrerament el debat se centra cada cop més en la voluntat de revisar els pressupòsits que sostenen el paradigma en relació amb el qual s'han bastit tant els discursos analítics com els normatius pel que fa al fet organitzatiu. Revisió que queda clarament visualitzada en la conclusió de Morgan (1986) després del seu recorregut pel que anomena les diverses "imatges" de l'organització: totes són aprofitables en la mesura que fan emergir una dimensió rellevant del fet organitzatiu. Però hi afegeix: "consistentment amb la meva orientació general, crec fermament que necessito trencar amb les restes del meu pensament burocràtic"⁷⁹, i aquesta ruptura es planteja no tant per un suposat antiburocratisme⁸⁰ (cosa que seria inconsistent amb el seu plantejament), sinó perquè, en tant que matriu de pensament organitzatiu, considera que és radicalment inadequat per entendre les noves exigències organitzatives generades per les transformacions tecnològiques, econòmiques i socials⁸¹.

Per bé que hi ha hagut tempteigs per tenir en compte la perspectiva de Kuhn (1962) amb vista a l'anàlisi del que, si més no anàlogament, podríem anomenar els paradigmes organitzatius⁸²,

⁷⁸ Per a Clegg (1990) és un dels eixos fonamentals que permetria plantejar adequadament la tensió entre modernitat i postmodernitat.

⁷⁹ Morgan, 1986, pàg. 372.

⁸⁰ És a dir, no es tracta del que Castillo (1986) anomena la moda antitaylorista (si bé el mateix Castillo adverteix pertinentment del perill d'expedir certificats de defunció de conceptes que, quan hom analitza la realitat, constata que gaudeixen de bona salut sota una nova aparença).

⁸¹ És el que reflecteix la provocació de Matsushita recollida per Boyer i Equilbey: "nosaltres guanyarem i l'Occident industrial perdrà: no hi podeu fer res perquè en vosaltres mateixos porteu la vostra desfeta. Les vostres organitzacions són tayloristes. Nosaltres som post-tayloristes" (Boyer & Equilbey, 1986, pàg. 149).

⁸² Vegeu, per exemple, Boisot, 1994; Clegg, 1990; Corbí (1994); Garrat, 1990; Morgan, 1986; Pfeffer, 1982.

és difícil trobar un plantejament suficientment acceptat que explori aquesta perspectiva. Tanmateix, en el debat contemporani sobre les empreses i organitzacions, la pregunta sobre el marc de referència des del qual hom les pensa i analitza cada cop hi és més present, sobretot quan es tracta de comprendre la realitat de les empreses i organitzacions en el context de la societat del coneixement. En aquest sentit, les referències a les burocràcies i el taylorisme⁸³ s'assimilen en tant que comparteixen uns trets fonamentals pel que fa a l'anàlisi del fet organitzatiu. No es tracta aquí, doncs, del disseny organitzatiu, sinó del pensament organitzatiu: "moltes organitzacions es burocratitzen una mica pel mode mecanicista del pensament que conforma el nostre concepte bàsic del que pertoca a una organització"⁸⁴. No es tracta, doncs, d'endinsar-nos en la diversitat que hi ha hagut d'aproximacions al fet organitzatiu, sinó de preguntar-nos sobre quina matriu de pensament s'han bastit per tal de poder plantejar-ne la validesa en el context de la societat del coneixement. És en aquest sentit que l'anàlisi dels eixos subjacents en el que, amb Mintzberg (1979a), anomenarem la burocràcia maquinal ha esdevingut la referència (positiva o negativa) per a la reelaboració de les imatges o dels models d'organització.

Ens preguntem, doncs, pels trets fonamentals de la imatge (Morgan, 1986), la metàfora (Burrell, 1988; Morgan, 1980), les qüestions (Bonnazzi, 1991) o els mites (Meyer & Rowan, 1977) (per no dir el paradigma) subjacents en el moment fundacional de la comprensió del fet organitzatiu. És evident que aquesta mena de

⁸³ No pretenem confondre ni assimilar Weber i Taylor, i sobre aquest punt tenen raó Morgan (1986) i Bonnazzi (1991). Però, com ha mostrat Perrow (1986), podem considerar que, si es tracta d'atendre als trets subjacents en les seves propostes de comprensió de les organitzacions, hi podem trobar convergències substantives. I Bonnazzi (1991) els posa en paral·lel quan es tracta de presentar analíticament els orígens del pensament organitzatiu; l'un donant resposta al que anomena la qüestió industrial (Taylor) i l'altre donant resposta al que anomena la qüestió burocràtica (Weber).

⁸⁴ Morgan, 1986, pàg. 12.

trets fonamentals sempre estan relacionats amb un model pràctic de gestió⁸⁵ (Mintzberg, 1979a). Però, si bé el discurs del management se sol sostenir sempre sobre unes determinades assumpcions (Barley & Kunda, 1992), simptomàticament són les referides a les burocràcies maquinals les que en darrer terme es qüestionen quan hom es pregunta per la classe d'organització pròpia de la societat del coneixement⁸⁶. La constatació contemporània de la diversitat d'aproximacions al fet organitzatiu (que de vegades, en paraules de Bonnazzi (1991), s'utilitza com a aval per al camaleonisme epistemològic) creiem que no ha de portar necessàriament a plantejar la possibilitat o l'exigència d'un model comprensiu del fet organitzatiu, ans al contrari⁸⁷.

En canvi, sí que sembla legítim que se susciti la pregunta -si més no com a tal pregunta- per una explicació dels trets que vertebreren les organitzacions pròpies de la societat del coneixement que vagi, en el fons, més enllà del rebuig dels supòsits de la burocràcia maquinal. Des d'aquesta perspectiva, creiem que les possibilitats de l'aportació de l'ètica a la comprensió del fet organitzatiu adquireix una nova dimensió atès que, d'una banda, "la història de la recerca en la teoria

⁸⁵ Sobre això ha insistit també, entre nosaltres, Pérez (1991).

⁸⁶ Voldríem defugir el perill de simplificar un tema de gran complexitat. Però creiem suficient per a les nostres intencions la constatació que autors tan diferents en la seva aproximació com Barley & Kunda (1992), Bonnazzi (1991), Morgan (1986) o Perrow (1986) hagin fet veure que en l'evolució de les diverses aproximacions al fet organitzatiu sempre se sol donar, d'una manera o altra, un moment que només esdevé intel·ligible en relació (positiva o negativa, tant se val ara) amb els supòsits de la burocràcia maquinal.

⁸⁷ "No hi ha una naturalesa donada de les organitzacions. No existeix una essència de l'organització, ni una representació o un model d'organització que pugui funcionar com a peça central de les idees i de les pràctiques organitzatives. Sense construcció, no hi ha organització; la construcció es duu a terme guiada per patrons, models, imatges" (Corbí, 1994, pàg. 3).

organitzativa és la història dels manlleus d'altres disciplines"⁸⁸ i que, d'altra banda, es planteja cada cop més que la superació de la visió "de les organitzacions com a entitats delimitades per fronteres unívokes [que] porta els models més recents a teoritzar força més que en el passat les múltiples relacions entre organització i societat"⁸⁹.

Ja ens hem referit anteriorment al fet que un dels elements de la situació actual és el que hom ha qualificat com a crisi de les ideologies contemporànies del maquinisme (Corbí, 1992) o de la industrialització (Masuda, 1980). Es tracta, doncs, de plantejar-se també quin llast representa avui per a la conceptualització de les organitzacions el fet que el moment fundacional de determinats trets que n'han estat una referència bàsica també siguin contemporanis del maquinisme i de la industrialització. És qüestió, doncs, de prendre nota que "la nova tecnologia va venir acompanyada i reforçada per la mecanització del pensament i de l'acció humana. Les organitzacions que usaven màquines es van anar assemblant cada cop més a les màquines"⁹⁰. Es produeix progressivament una simbiosi entre la concepció de la màquina i la de l'organització⁹¹, de manera que "en la primera revolució

⁸⁸ Bonnazzi, 1991, pàg. 453. Per bé que Bonnazzi, en la seva relació, no l'esmenta en absolut, nosaltres no volem excloure que també l'ètica pugui ser objecte d'aquesta interpenetració, ans al contrari.

⁸⁹ Bonnazzi, 1991, pàg. 454.

⁹⁰ Morgan, 1986, pàg. 14. Morgan només apunta la possibilitat de desenvolupar una investigació sobre les connexions que aquest plantejament té amb la presència de la màquina com a model mental en la filosofia moderna, model que esdevé fefaent en L'home màquina de La Mettrie (versió catalana a Laia, 1983), que, curiosament, va connectar amb el desig -tal vegada obsessiu- de Frederic el Gran per assolir un model d'exèrcit sostingut per una estricta pràctica de l'obediència, l'organització militar del qual hom ha vinculat directament amb la imatge de la burocràcia maquinal.

⁹¹ "En el curs de la primera etapa es considera que l'obrer té quasi únicament la missió d'executar. La producció no presenta altres problemes que els de la gestió econòmica i la fabricació tècnica. Atès que els treballadors no exerceixen cap influència sobre la gestió econòmica, el seu paper és merament professional.

industrial, la tecnologia i el treball industrial es varen estructurar al voltant d'una imatge mecànica. [...] El procés laboral i les relacions en el treball es concebien com a semblants a les relacions de les parts d'una màquina. [...] Des d'aquest plantejament mecanicista de la tècnica i del treball, l'home és l'extensió de la màquina. L'home s'acobla a la màquina i supleix allò que la màquina no pot fer. [...] També el quefer de la ment s'estructura des de la imatge mecanicista"⁹². Ens trobem, doncs, davant del que hom ha anomenat la filiació mecanicista del model d'organització (Chanaron & Perrin, 1986), en el qual la rigidesa de la màquina contaminava normativament el concepte d'organització⁹³.

[...] Amb el començament de l'organització del treball i l'aparició d'una racionalització social, s'obre una segona etapa. La formació de grans empreses mecanitzades, l'estudi no ja tan sols de les màquines, sinó també dels tallers, menen a la concepció que l'eficàcia de l'empresa depèn en gran part de la seva eficiència com a organització" (Touraine, 1969, pàg. 143, 144).

⁹² Corbí, 1994, pàg. 15, 16.

⁹³ Això no vol dir que, en el seu moment, aquest plantejament no fos eficaç i, fins i tot, que no es pugui considerar que, "encara que pugui semblar paradoxal, ha posat les premisses per a la posterior emancipació obrera" (Bonnazzi, 1991, pàg. 14). Però sí que avui cal plantejar el contrast que assenyala Perrow: "les tècniques de producció de béns i serveis - la tecnologia- no té vida pròpia sense les organitzacions. Per exemple, les primeres fàbriques concentraven la gent per raons de control i aleshores la maquinària que associem a les fàbriques, la tecnologia, es va inventar per maximitzar la utilitat del control d'un col·lectiu de treballadors dòcils. Avui en dia la tecnologia és més el producte de les organitzacions que el seu motor" (Perrow, 1987, pàg. 21). Evidentment, quan hom vol sintetitzar una realitat social té sempre el perill de formular contraposicions que poden resultar simplificadores. Però el que considerem important no és tan sols que aquest procés va fer possible que la burocràcia maquinària fos una eina prou adequada per a la coordinació i el control de les activitats dels treballadors, sinó també que "la burocràcia industrial ho va fer possible i ho va disseminar fins al dia d'avui; el terme burocràcia és pràcticament sinònim del d'organització" (Perrow, 1987, pàg. 23). Ni que sigui pel fet que els plantejaments alternatius es defineixen en bona part per contrast amb aquest (aquí, com analitzàvem en la primera part, també torna a sovintejar l'ús del prefix post -davant de "burocràtic" o "taylorista"- per definir les noves realitats organitzatives).

Òbviament, des d'aquesta perspectiva, hem de recordar que la diferenciació entre la industrialització i l'emergència de la societat del coneixement no rau, simplement, en l'ús del coneixement⁹⁴. Perquè la revolució industrial fou possible, en primer lloc, per l'aplicació del coneixement a tot el que fa referència a eines, processos i productes; i la consegüent revolució de la productivitat fou possible, en segon lloc, perquè incorporava a l'anterior l'aplicació del coneixement a l'organització del treball. La diferència rau en el fet que el que avui emergeix és l'aplicació -mediada organitzativament- del coneixement al mateix coneixement (i a la creació d'aquest) com a nou recurs bàsic. I, per tant, "que ara sabem que el management és una funció genèrica de totes les organitzacions, sigui quina sigui la seva funció específica. És l'òrgan genèric de la societat del coneixement"⁹⁵. Això és el que fa que el patró de comprensió del fet organitzatiu no es pugui bastir sobre els supòsits del control i la supervisió maquinals lligats a una certa estabilitat previsible, sinó sobre la lògica del canvi i la innovació i, fins i tot, de la desestabilització permanent. Això demana, com veurem, més que organitzacions flexibles, una comprensió flexible de l'organització, que reconegui l'especificitat de les persones en tant que subjectes de coneixement, i, per tant, com ja hem dit anteriorment, és per això que "la societat del coneixement és també una societat d'organitzacions: el propòsit i la funció de cada organització, tant si és empresa com si no ho és, són la integració de

⁹⁴ Vegeu, sobre aquest punt, les anàlisis de Drucker (1993), que prenem aquí com a referència perquè sintetitzen els punts de convergència dels plantejaments als quals ens hem referit en l'apartat anterior.

⁹⁵ Drucker, 1993, pàg. 39. Quan parla en termes socials, Drucker es resisteix a referir-se a la societat del coneixement (i prefereix la denominació "postcapitalista"); en canvi, quan parla en termes econòmics i organitzatius, això no li representa cap problema. Més que d'una contradicció, creiem que aquí es tracta -com també, per posar exemples ben diversos, a Masuda (1980), a l'Informe Fast (1986) o a Corbí (1992)- de la voluntat de no confondre una denominació descriptiva de la realitat social amb una denominació de les tendències de fons dominants que configuren els processos de transformació social.

Bibliografia



Primera part

1. Referències bàsiques

ABBA, G. (1987): "Virtù e dovere: valutazione di un recente dibattito". Salesianum, vol. 49, pàg 421-484.

ABBA, G. (1989): Felicità vita buona e virtù. Saggio de filosofia morale. Roma: LAS.

APEL, K. O. (1973): Transformation der Philisophie. Frankfurt: Suhrkamp. [La transformación de la filosofía, II. El a priori de la comunidad de comunicación. Madrid: Taurus, 1985].

APEL, K. O. (1985): "¿Límites de la ética discursiva?". CORTINA, A.: Razón comunicativa y responsabilidad solidaria. Salamanca: Sígueme.

APEL, K. O. (1988a): "Das Problem der Begründung einer Verantwortungsethik im Zeitalter der Wissenschaft". ["Il problema della fondazione di un'etica della responsabilità nell'epoca della scienza". BERTI, E. (ed.): Tradizione e attualità della filosofia pratica. Gènova: Mariett, 1988, pàg. 16-45].

APEL, K. O. (1988b): "Zurück zur Normalität? Oder könnten wir aus der nationalen Katastrophe etwas Besonderes gelernt haben? Das Problem des (welt-)geschichtlichen Übergangs zur postkonventionellen Moral in spezifisch deutscher Sicht". Diskurs und Verantwortung. Frankfurt. ["¿Vuelta a la normalidad? ¿Podemos aprender algo especial de la catástrofe nacional? El problema del paso histórico (mundial) a la moral posconvencional desde la perspectiva específica alemana". APEL, K. O.; CORTINA, A.; ZAN, J.; MICHELINI, D. J.: Ética comunicativa y democracia. Barcelona: Crítica, 1991, pàg. 70-117].

APEL, K. O. (1990a): "One ethic of co-responsibility for Europe and the world". ["Una ètica de la co-responsabilitat per Europa i el món". CASTIÑEIRA, À.: Europa a la fi del segle XX. Barcelona: Acta, pàg. 101-120].

APEL, K. O. (1990b): "The Problem of a Universalistic Macroethics of Corresponsibility". ["La problemàtica que planteja una macroètica universalista de la corresponsabilitat". CASTIÑEIRA, À.: Europa a la fi del segle XX. Barcelona: Acta, pàg. 121-148].

APEL, K. O. (1991): Diskursethik als Verantwortungsethik: eine Postmetaphysische Transformation der Ethik Kants. ["La ética del discurso como ética de la responsabilidad. Una transformación posmetafísica de la ética de Kant". APEL, K. O.: Teoría de la verdad y ética del discurso. Barcelona: Paidós, 1991, pàg. 147-184].

ARISTÓTELES: Ética Nicomáquea. Ética Eudemia. Madrid: Gredos, 1985.

ARON, R. (1959): "Introducción". WEBER, M.: El político y el científico. Madrid: Alianza, 1967, pàg. 9-77.

ARON, R. (1967): Les étapes de la pensée sociologique. París: Gallimard. [Las etapas del pensamiento sociológico. Buenos Aires:

Siglo XXI, 1970].

ATHERTON, J. M. (1988): "Virtues in Moral Education: Objections and Replies". Educational Theory, vol. 38(3), pàg. 199-210.

BARON, M. (1985): "The Ethics of Duty/Ethics of Virtue Debate and Its Relevance to Educational Theory". Educational Theory, vol. 35:2, pàg. 135-149.

BELL, D. (1960): The End of Ideology. On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties. The Free Press. [El fin de las ideologías. Sobre el agotamiento de las ideas políticas en los años cincuenta. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992].

BELL, D. (1973): The Coming of the Post-Industrial Society. Nova York: Basic Books. [El advenimiento de la sociedad post-industrial. Madrid: Alianza, 1976].

BELL, D. (1976): The Cultural Contradictions of Capitalism. Nova York: Basic Books. [Las contradicciones culturales del capitalismo. Madrid, Alianza: 1977].

BELL, D. (1979): The Social Sciences since the Second World War. Encyclopèdia Britànica Inc. [Las ciencias sociales desde la Segunda Guerra Mundial. Madrid: Alianza, 1984].

BELL, D. (1981): "Models and reality in economic discourse". BELL, D.; KRISTOL, I (ed.): The Crisis in Economic Theory. Nova York: Basic Books, pàg. 46-80.

BELLAH, R. N. et al. (1985): Habits of the Heart. Berkeley: University of California Press. [Hábitos del corazón. Madrid: Alianza, 1989].

BENHABIB, S. (1992): "Una revisió del debat sobre les dones i la teoria moral". ISEGORÍA, vol.6, pàg.37-63.

BENTHAM, J. (1789): An Introduction to The Principles of Morals and Legislation. Nova York: Hafner, 1948.

BENTHAM, J. (1791): The Panópticon. [El panòptic. Barcelona: Edicions 62, 1985].

BENTHAM, J. (1824): The Book of Fallacies. [Falacias políticas. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1990].

BERGER. P. L. (1967): The Sacred Canopy. Elements of a Sociological Theory of Religion. [Para una Teoría Sociológica de la Religión. Barcelona: Kairós, 1971].

BERGER, P. L. (1969): A Rumor of Angels: Modern Society and the Rediscovery of the Supernatural. Nova York: Doubleday. [Rumor de Ángeles. La sociedad moderna y el descubrimiento de lo sobrenatural. Barcelona: Herder, 1974].

BERGER, P. L. (1974): Pyramids of Sacrifice. Political Ethics and

Social Change. Nova York: Basic Books. [Pirámides de Sacrificio. Ética Política y Cambio Social. Santander: Sal Terrae].

BERGER, P. L. (1981): "New attack on the legitimacy of business". Harvard Business Review, set.-oct., pàg. 82-89.

BERGER, P. L. (1986a): The Capitalist Revolution. Fifty Propositions About Prosperity, Equality & Liberty. Nova York: Basic Books. [La revolución capitalista. Cincuenta proposiciones sobre la prosperidad, la libertad y la igualdad. Barcelona: Península, 1989].

BERGER, P. L. (1986b): "The Moral Crisis of Capitalism". DICKIE, R. B.; ROUNER, L. S. (ed.): Corporations and the Common Good. Notre Dame: University of Notre Dame Press, pàg. 17-29.

BERGER, P. L.; BERGER, B.; KELLNER, H. (1973): The Homeless Mind. Modernization and Consciousness. Nova York: Random House. [Un Mundo sin Hogar. Modernización y Conciencia. Santander: Sal Terrae, 1979].

BERGER, P. L.; KELLER, H. (1964): "Marriage and the Construction of Reality". DIOGENES, núm. 46. ["Matrimoni i construcció de la realitat". Perspectiva Social, 1977, núm. 9, pàg. 31-60].

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. (1967): The Social Construction of Reality. Nova York: Double Day. [La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu].

BERLIN, I. (1954): Four Essays on Liberty. Oxford: Oxford University Press. [Cuatro ensayos sobre la libertad. Madrid: Alianza, 1988].

BRAUDEL, F. (1985): La dynamique du capitalisme. París: Arthaud. [La dinámica del capitalismo. Madrid: Alianza, 1985].

COLEMAN, J. A. (1987): "Valores y virtudes en las sociedades avanzadas modernas". Concilium, núm 211, pàg. 365-380.

CORTINA, A. (1993): Ética aplicada y democracia radical. Madrid: Tecnos.

DAALDER, H. (1987): "European Political Traditions and Processes of Modernization: Groups, the Individual and the State". EISENSTADT, S. N.: Patterns of Modernity. Londres: Frances Pinter, 1987.

DUMONT, L. (1977): Homo aequalis. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique. París: Gallimard. [Homo aequalis. Génesis y apogeo de la ideología económica. Madrid: Taurus, 1982].

DUMONT, L. (1983): Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'ideologie moderne. París: du Seuil. [Ensayos sobre el individualismo. Madrid: Alianza, 1987].

ETZIONI, A. (1988): The Moral Dimension. Toward a New Economics. Nova York: The Free Press.

ETZIONI, A. (1993): The Spirit of Community. Rights, responsibilities, and the communitarian agenda. Nova York: Crown

Publishers.

ETZIONI, A. et al. (1991): "The Responsive Communitarian Platform: Rights and Responsibilities". The Responsive Community, winter, pàg. 4-20.

FOUREZ, G. (1979): Choix éthiques et conditionnement social. Introduction à une philosophie morale. Paris: du Centurion.

FRANKENA, W. K. (1939): ["La falacia naturalista". FOOT, P.: Teorías sobre la ética. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1967, pàg. 80-98].

FRANKENA, W. K. (1963): Ethics. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. [Ètica. Mèxic: UTHEA, 1965].

FRANKENA, W. F. (1970): "Prichard and the ethics of virtue. Notes on a footnote". The Monist, núm. 54, pàg. 1-17.

GAUTHIER, D. (1986): Morals by agreement. Oxford: Oxford University Press.

GEWIRTH, A. (1986): "Professional Ethics: The Separatist Thesis". Ethics. The University of Chicago, vol. 96, pàg. 282-300.

GUTMANN, A. (1985): "Communitarian critics of liberalism". Philosophy and Public Affairs, vol. 14(3), pàg. 308-322. [AVINERI, S; DE-SHALIT, A.: Communitarianism and Individualism. Oxford: Oxford University Press, pàg. 120-136].

HABERMAS, J. (1968): Technik und Wissenschaft als "Ideologie". Frankfurt: Suhrkamp. [Ciencia y técnica como "ideología". Madrid: Tecnos, 1984].

HABERMAS, J. (1973): Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus. Frankfurt: Suhrkamp. [Problemas de legitimación en el capitalismo tardío. Buenos Aires: Amorrortu, 1975].

HABERMAS, J. (1976): Zur Rekonstruktion des historischen Materialismus. Frankfurt: Suhrkamp. [La reconstrucción del materialismo histórico. Madrid: Taurus, 1981].

HABERMAS, J. (1981a): Theorie des Kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt: Suhrkamp. [Teoría de la acción comunicativa (I). Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987].

HABERMAS, J. (1981b): Theorie des Kommunikativen Handelns. Band 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt: Suhrkamp. [Teoría de la acción comunicativa (II). Crítica de la razón funcionalista. Madrid: Taurus, 1987].

HABERMAS, J. (1983a): "La modernidad, un proyecto incompleto". FOSTER, H. (ed.): The anti-aesthetic: Essays on postmodern culture. Bay Press. [La posmodernidad. Barcelona: Kairós, 1985, pàg. 19-36].

HABERMAS, J. (1983b): "El criticismo neoconservador de la cultura en los Estados Unidos y en Alemania Occidental: un movimiento intelectual en dos culturas políticas". BERNSTEIN, R. J. (ed.): Habermas and Modernity. Basil Blackwell. [Habermas y la modernidad. Barcelona: Cátedra, 1988, pàg. 127-152].

HABERMAS, J. (1983c): Moralbewusstsein und Kommunikatives Handeln. Frankfurt: Suhrkamp Verlag. [Conciencia moral y acción comunicativa. Barcelona: Península, 1985].

HABERMAS, J. (1984): "Über Moralität und Sittlichkeit - Was macht eine Lebensform rational?". Rationalität. Frankfurt: Suhrkamp. ["¿En que consiste la 'racionalidad' de una forma de vida?". HABERMAS, J.: Escritos sobre moralidad y eticidad. Barcelona: Paidós, 1991, pàg. 67-96].

HABERMAS, J. (1985): Der Philosophische der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp. [El discurso filosófico de la Modernidad. Madrid: Taurus, 1989].

HABERMAS, J. (1986a): "Gerechtigkeit und Solidarität". Zur Bestimmung der Moral. Philosophische und sozialwissenschaftliche. Frankfurt: Suhrkamp. ["Justicia y solidaridad. (Una toma de posición en la discusión sobre la etapa 6 de la teoría de la evolución del juicio moral de Kohlberg". APEL, K. O.; CORTINA, A.; ZAN, J.; MICHELINI, D. J.: Ética comunicativa y democracia. Barcelona: Crítica, 1991, pàg. 175-205].

HABERMAS, J. (1986b): "Moralität und Sittlichkeit. Trefen Hegels Einwände gegen Kant auch auf die Diskursethik zu?". Moralität und sittlichkeit. Frankfurt: Suhrkamp. ["¿Afectan las objeciones de Hegel a Kant también a la ética del discurso?". HABERMAS, J.: Escritos sobre moralidad y eticidad. Barcelona: Paidós, 1991, pàg. 97-130].

HABERMAS, J. (1991): "Vom pragmatischen, ethischen und moralischen Gebrauch der praktischen Vernunft". Erläuterungen zur Diskursethik. ["De l'ús pragmàtic, ètic i moral de la raó pràctica". Assaigs filosòfics. Barcelona: Edicions 62, 1993, pàg. 317-339].

HOBBS, T. (1651): Leviatán. Madrid: Editora Nacional, 1980.

HOOGERWERF, A. (1992): "El mercado como metáfora de la política: crítica de los fundamentos de la teoría de la opción económica". Revista Internacional de Ciencias Administrativas, vol.58 (1), pàg. 27-50.

JONAS, H. (1973): "Technology and Responsibility: Reflections on the New Tasks of Ethics". Social Research, vol. 40(1), pàg. 31-54.

JONAS, H. (1977): "The Concept of Responsibility: An Inquiry into the Foundations of an Ethics for Our Age". ENGELHARD, H. T. & CALLAHAN, D.: Knowledge, Value and Belief. Nova York: The Hastings Center, 1977, pàg. 169-198.

JONAS, H. (1979): Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt: Insel Verlag.

[Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique. París: du Cerf, 1990].

KANT, I. (1784): "Beantwortung de Frage: Vast ist Aufklärung?". Berlinische Monatsschrift. ["Respuesta a la pregunta: ¿Qué es la Ilustración?". ¿Qué es Ilustración?. Madrid: Tecnos, 1988].

KANT, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. [Fonamentació de la metafísica dels costums. Barcelona: Laia, 1984].

KANT, I. (1797): Metaphysik der Sitten. [La Metafísica de las Costumbres. Madrid: Tecnos, 1989].

KOHLBERG, L. (1968): "The child as moral philosopher". Psychology today, set. ["El niño como filósofo moral". DELVAL, J. (comp.): Lecturas de psicología del niño (2). El desarrollo cognitivo y afectivo del niño y del adolescente, Madrid: Alianza, 1983, pàg. 303-314].

KOHLBERG, L. (1971): "From Is to Ought: How to Commit the Naturalistic Fallacy and Get Away with It in the Study of Moral Development". MISCHALL, T. (ed.): Cognitive Development and epistemology. Nova York: Academic Press, 1971, pàg. 151-235.

KOHLBERG, L. (1975): "The Cognitive Development Aproach to Moral Education". Phi Delta Kappan, 56, pàg. 670-677. ["El enfoque cognitivo-evolutivo de la educación moral". JORDAN, J. A. & SANTOLARIA, F. F.: La educación moral, hoy. Cuestiones y perspectivas. Barcelona: PPU, 1987, pàg. 85-114].

KOHLBERG, L. (1985): "The Just Community Approach to Moral Education in Theory and Practice". BERKOWITZ, M.; OSER, F.: Moral education: theory and application. Londres: Lawrence Erlbaum, pàg. 27-87.

KOHLBERG, L.; CANDEE, D. (1984): "The Relationship of Moral Judgement to Moral Action". KURTINES, W. M.; GEWIRTZ, J. L.: Morality, Moral Behavior and Moral Development. Nova York: John Winley & Sons, 1984, pàg. 52-73.

KOHLBERG, L.; COLBY, A. (1984): "Invariant Sequence and Internal Consistency in Moral Judgement Stages". KURTINES, W. M.; GEWIRTZ, J. L.: Morality, Moral Behavior and Moral Development. Nova York: John Winley & Sons, 1984, pàg. 41-51.

KOHLBERG, L.; HIGGINS, A.; POWER, C. (1984): "The Relationship of Moral Atmosphere to Judgements of Responsibility". KURTINES, W. M.; GEWIRTZ, J.L.: Morality, Moral Behavior and Moral Development. Nova York: John Winley & Sons, 1984, pàg. 74-106.

KOHLBERG, L.; LEVINE, C.; HOWER, A. (1983): Moral Stages: A Current Formulation and a Response to Critics. Nova York: Karger.

KOHLBERG, L.; MAYER, R. (1972): "Development as the Aim of Education". Harvard Educational Review, vol. 42(4), pàg. 449-496.

KYMLICKA, W.; NORMAN, W. (1994): "Return of the Citizen: A Survey of

- Recent Work on Citizenship Theory". Ethics, vol. 104, pàg. 257-289.
- LIPSET, S. M. (1988): "Neoconservatism: Myth and Reality". Society, jul.-ag., pàg. 29-37.
- LOCKE, J. (1689): [Carta sobre la tolerància. Assaig sobre el govern civil. Barcelona: Laia, 1983].
- LUCKMANN, Th. (1967): The invisible Religion. [La Religión invisible. Salamanca: Sígueme, 1973].
- MACINTYRE, A. (1966): A Short History of Ethics. Nova York: MacMillan. [Historia de la Ética. Barcelona: Paidós, 1981].
- MACINTYRE, A. (1979): "Corporate Modernity and Moral Judgement: Are They Mutually Exclusive?". GOODPASTER, K. E. & SAYRE, K. M.: Ethics & Problems of the 21st. Century. Londres: University of Notre Dame Press, 1979.
- MACINTYRE, A. (1981): After virtue. Notre Dame: University of Notre Dame Press. [Tras la virtud. Barcelona: Crítica, 1987].
- MACINTYRE, A. (1984): "Is Patriotism a Virtue?". Lindley Lecture: University of Kansas, pàg. 3-19. ["Il patriottismo è una virtù?". FERRARA, A.: Comunitarismo e liberalismo. Milà: Riuniti: 1992, pàg. 55-76].
- MACINTYRE, A. (1991): ["Persona corriente y filosofía moral: reglas virtudes y bienes". Convivium, 1992, núm. 5, pàg. 63-80].
- MACPHERSON, C. B. (1962): The Political Theory of Possessive Individualism. Oxford: Clarendon Press. [La teoría política del individualismo posesivo. Barcelona: Fontanella, 1979].
- MACPHERSON, C. B. (1980): The Life and Times of Liberal Democracy. Oxford: Oxford University Press. [La democracia liberal y su época. Madrid: Alianza, 1982].
- MANDEVILLE, B. de (1723): [La fàbula de les abelles i altres assaigs. Barcelona: Edicions 62, 1988].
- MAQUIAVEL, N. (1532a): [El príncep. Barcelona: Laia, 1982].
- MAQUIAVELO, N. (1532b): [Discursos sobre la primera década de Tito Livio. Madrid: Alianza, 1987].
- MAQUIAVELO, N. (1532c): [El arte de la guerra. Madrid: Tecnos, 1988].
- MAQUIAVELO, N. (1532d): [Historia de Florencia. Madrid: Alfaguara, 1979].
- MARDONES, J. M. (1991): Capitalismo y religión. La revolución política neoconservadora. Santander: Sal Terrae.
- MILL, J. S. (1859): On liberty. [Sobre la llibertat. Barcelona: Laia, 1983].

MILL, J. S. (1861): Utilitarianism. [El utilitarismo. Madrid: Alianza, 1984].

MILL, J. S. (1873): Autobiography. [Autobiografía. Madrid: Alianza, 1986].

MILL, J. S. (1874): [La utilidad de la religión. Madrid: Alianza, 1986].

NUNNER-WINKLER, G. (1984): "Two Moralities? A Critical Discussion of an Ethics of Care and Responsibility versus an Ethics of Rights and Justice". KURTINES, W. M.; GEWIRTZ, J. L.: Morality, Moral Behavior and Moral Development. Nova York: John Winley & Sons, 1984, pàg. 348-361.

PATRICK, A. (1987): "Narración y dinámica social de la virtud". Concilium, núm. 211, pàg. 445-458.

PETERS, R. S. (1971): "Moral Development: A Plea for Pluralism". MISCHALL, T. (ed.): Cognitive Development and epistemology. Nova York: Academic Press, 1971, pàg. 237-267.

PETERS, R. S. (1973): ["Forma y contenido de la educación moral". JORDAN, J. A. & SANTOLARIA, F. F. (ed.): La educación moral hoy. Cuestiones y perspectivas. Barcelona: PPU, 1987, pàg. 115-134].

PETERS, R. S. (1981): [Desarrollo moral y educación moral. Mèxic: Fondo de Cultura Económica].

PIAGET, J. (1931): "Children's philosophies". MURCHISON, C. (ed.): A handbook of child psychology. Worcester: Clark University Press, pàg. 337-391. ["Filosofías infantiles". DELVAL, J. (comp.): Lecturas de psicología del niño (2). El desarrollo cognitivo y afectivo del niño y del adolescente, Madrid: Alianza, 1983, pàg. 287-302].

PIAGET, J. (1932): Le jugement moral chez l'enfant. [El criterio moral en el niño. Barcelona: Martínez Roca, 1984].

PIAGET, J. (1964): Six études de psychologie. Ginebra: Gonthier. [Seis estudios de psicología. Barcelona: Ariel, 1983].

PIAGET, J. (1968): "Le point de vue de Piaget". International Journal of Psychology. vol. 3, pàg. 281-199. ["El punto de vista de Jean Piaget". DELVAL, J. (comp.): Lecturas de psicología del niño (1). Las teorías, el método y el desarrollo temprano. Madrid: Alianza, 1979, pàg. 166-185].

PIAGET, J. (1970): "L'évolution intellectuelle entre l'adolescence et l'age adulte". Rapport su le III Congrès International FONEME sur la formation humaine de l'adolescence à la maturité. Milà, 9-10 de maig, pàg. 149-156. ["La evolución intelectual entre la adolescencia y la edad adulta". DELVAL, J. (comp.): Lecturas de psicología del niño (2). El desarrollo cognitivo y afectivo del niño y del adolescente, Madrid: Alianza, 1983, pàg. 208-213].

PIAGET, J.; INHELDER, B. (1951): "Die Psychologie der frühen

Kindheit". KATZ, D. R.: Handbuch der Psychologie. Stuttgart: Benno Schwabe. ["La psicología de la primera infancia". DELVAL, J. (comp.): Lecturas de psicología del niño (1). Las teorías, el método y el desarrollo temprano. Madrid: Alianza, 1979, pàg. 37-69].

PIAGET, J.; INHELDER, B. (1966): La psychologie de l'enfant. Paris: PUF. [La psicología de l'infant. Barcelona: Edicions 62, 1970].

PIAGET, J.; WEIL, A. M. (1951): "Le développement, chez l'enfant, de l'idée de patrie et de relations avec l'étranger". Bulletin International des Sciences Sociales, vol. 3, pàg. 605- 621. ["El desarrollo, en el niño, de la idea de patria y de las relaciones con el extranjero". DELVAL, J. (comp.): Lecturas de psicología del niño (2). El desarrollo cognitivo y afectivo del niño y del adolescente, Madrid: Alianza, 1983, pàg. 325-342].

RAWLS, J. (1955): "Two Concepts of Rules". Philosophical Review, vol. 64, pàg. 3-32. ["Dos conceptos de reglas". FOOT, P.: Teorías sobre la ética. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1967, pàg. 210-247].

RAWLS, J. (1971): A Theory of Justice. [Teoría de la Justicia. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1978].

RAWLS, J. (1980): "Kantian Constructivism in Moral Theory". The Journal of Philosophy, vol. 77, pàg. 515-572. ["El constructivismo kantiano en la teoría moral". RAWLS, J.: Justicia como equidad. Materiales para una teoría de la justicia. Madrid: Tecnos, 1986, pàg. 137-186].

RAWLS, J. (1982): The Basic Liberties and Their Priority. Cambridge: University Press. [Sobre las Libertades. Barcelona: Paidós Ibèrica, 1990].

RAWLS, J. (1985): "Justice as fairness: political not metaphysical". Philosophy and Public Affairs, vol. 14, pàg. 223-239. [AVINERI, S; DE-SHALIT, A.: Communitarianism and Individualism. Oxford: Oxford University Press, pàg. 186-204].

RUBIO, J. (1992a): Ética constructiva y autonomía personal. Madrid: Tecnos.

SABINE, G. (1937): A History of Political Theory. Nova York: Holt, Rinehart and Winston. [Historia de la teoría política. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1978].

SANDEL, M. J. (1982): Liberalism and the Limits of Justice. Cambridge: Cambridge University Press. ["La giustizia e il bene". FERRARA, A.: Comunitarismo e liberalismo. Milà: Riuniti: 1992, pàg. 3-53].

SANDEL, M. J. (1984): "The procedural republic and the unencumbered self". Political Theory, pàg. 81-96. [AVINERI, S; DE-SHALIT, A.: Communitarianism and Individualism. Oxford: Oxford University Press, pàg. 12-28].

SCHUMPETER, J. A. (1943): Capitalism, Socialism and Democracy.

- Londres: Harper & Brothers. [Capitalismo, Socialismo y Democracia. Barcelona: Folio, 1984].
- SEN, A. (1987): On Ethics and economics. Oxford: Basil Blackwell. [Sobre ética y economía. Madrid: Alianza, 1989].
- SMART, J. C. C. (1956): "Extreme and Restricted Utilitarianism". Philosophical Quarterly, vol. 6, pàg. 344-354. ["Utilitarismo extremo y restringido". FOOT, P.: Teorías sobre la ética. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1967, pàg. 248-266].
- SMART, J. J. C. (1973): "An outline of a System of Utilitarian Ethics". SMART, J. J. C.; WILLIAMS, B.: Utilitarianism: for and against. Cambridge: Cambridge University Press. ["Bosquejo de un sistema de ética utilitarista". Utilitarismo, pro y contra. Madrid: Tecnos, 1981, pàg. 11-84].
- SMART, J. J. C. (1986): "Utilitarianism and its applications". DEMARCO, J. P.; FOX, R. M. (ed.): New directions in ethics. The challenge of applied ethics. Londres: Routledge & Kegan Paul, pàg. 24-41.
- SMITH, A. (1759): [Teoría de los sentimientos morales. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1978].
- SMITH, A. (1776): [Indagació sobre la naturalesa i les causes de la riquesa de les nacions. Barcelona, Edicions 62, 1991].
- TAYLOR, C. (1979): "Atomism". KONTOS, A.: Powers, Possession and Freedom. Toronto: University of Toronto Press, pàg. 39-61. [AVINERI, S; DE-SHALIT, A.: Communitarianism and Individualism. Oxford: Oxford University Press, pàg. 29-50].
- TAYLOR, C. (1989): "Cross-Purposes: the Liberal-Communitarian Debate". ROSENBLUM, N. (ed.): Liberalism and the Moral Life. Cambridge: Harvard University Press, pàg. 159-182. ["I dibattito fra sordi di liberali e comunitaristi". FERRARA, A.: Comunitarismo e liberalismo. Milà: Riuniti: 1992, pàg. 137-167].
- ULRICH, P. (1990): Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie. Berna: Verlag Paul Haupt, pàg. 179-226. [Bases para una ética económica crítica. Mimeo].
- WALZER, M. (1983): Spheres of Justice. Oxford: Basil Blackwell.
- WALZER, M. (1984): "Liberalism and the art of separation". Political Theory, vol. 12(3), pàg. 315-330.
- WALZER, M. (1990): "The Communitarian Critique of Liberalism". Political Theory, vol. 18(1), pàg. 6-23.
- WALZER, M. (1992): "La idea de sociedad civil. Una vía hacia la reconstrucción social". Debats, núm. 39, pàg. 31-39.
- WALLACE, J. D. (1978): Virtues and Vices. Londres: Cornell University

Press.

WEBER, M. (1904): "Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis". ["La objetividad del conocimiento en las ciencias y la política sociales". WEBER, M.: Sobre la teoría de las ciencias sociales. Barcelona: Planeta-Agostini, 1985, pàg. 7-102].

WEBER, M. (1917): "Der Sinn der "Wertfreiheit" der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften". ["El sentido de la 'libertad de valoración' en las ciencias sociológicas y económicas". WEBER, M.: Sobre la teoría de las ciencias sociales. Barcelona: Planeta-Agostini, 1985, pàg. 103-177].

WEBER, M. (1919): Politik als Beruf, Wissenschaft als Beruf. [El político y el científico. Madrid: Alianza, 1967].

WEBER, M. (1920): ["Introducción". Ensayos sobre sociología de la religión. Madrid: Taurus, 1987, pàg. 11-24].

WEBER, M. (1920): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. [La ética protestante y el espíritu del capitalismo. WEBER, M.: Ensayos sobre sociología de la religión. Madrid: Taurus, 1987, pàg. 25-231].

WEBER, M. (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie. [Economía y sociedad. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1964].

WILLIAMS, B. (1973): "Una crítica del utilitarismo". SMART, J. J. C.; WILLIAMS, B.: Utilitarianism: for and against. Cambridge: Cambridge University Press. [Utilitarismo, pro y contra. Madrid: Tecnos, 1981, pàg. 87-160].

2. Altres referències importants

- ABELLIAN, J. (1991): "John Stuart Mill y el liberalismo". VALLESPIN, F. (ed.): Historia de la Teoría Política (3). Madrid: Alianza, 1991, pàg. 339-398.
- AGRA, M. J., (1992): "Ética neo-contractualista". CAMPS, V.; GUARIGLIA, O.; SALMERÓN, F. (ed.): Concepciones de la ética. Madrid: Trotta, pàg. 247-268.
- ALFARO, J. (1988): De la cuestión del hombre a la cuestión de Dios. Salamanca: Sígueme.
- ALSTON, W. P. (1971): "Comment on Kohlberg's 'From Is to Ought'". MISCHEL, T. (ed.): Cognitive Development and Epistemology. Nova York: Academic Press, 1971, pàg. 269-284.
- ARANGUREN, J. L. (1958): Ética. Madrid: Revista de Occidente.
- ARANGUREN, J. L. (1987): Moral de la vida cotidiana, personal y religiosa. Madrid: Tecnos.
- ARDITI, B. (1987): "Una gramática posmoderna para pensar lo social". Zona Abierta, núm. 41-42, pàg. 183-206.
- ARENDT, H. & FINKIELKRAUT, A. (1989): La crisi de la cultura. Barcelona: Pòrtic.
- ARTADI, J. M. (1990): Razón económica y razón ética. Santander: Sal Terrae.
- ARTETA, A. (1991): "Peter Berger o los despropósitos de un sociólogo conservador". Sistema, núm. 103, pàg. 89-102.
- ASHMORE, R. B. (1987): Building a Moral System. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- ASSMANN, H. (1993): "Economía y teología". FLORISTÁN, C. (ed.): Conceptos fundamentales del cristianismo. Madrid: Trotta.
- AVINERI, S; DE-SHALIT, A. (1992): "Introduction". AVINERI, S; DE-SHALIT, A.: Communitarianism and Individualism. Oxford: Oxford University Press, pàg. 1-11.
- BARBER, W. J. (1967): [Historia del pensamiento económico. Madrid: Alianza, 1974].
- BARCELLONA, P. (1990): Il ritorno del legame sociale. Torino: Bollati Boringhieri. [Posmodernidad y comunidad. El regreso de la vinculación social. Madrid: Trotta, 1992].
- BARRET-KRIEGEL, B. (1989): Les droits de l'homme et le droit naturel. París: PUF.
- BASSIRY, G. R.; JONES, M. (1993): "Adam Smith and the Ethics of Contemporary Capitalism". Journal of Business Ethics, vol. 12, pàg.

621-627.

BAUMANN, U. (1987): "En busca de un nuevo estilo de vida. Cambio sociocultural en las sociedades industrializadas". Concilium, núm 211, pàg. 393-404.

BAYNES, K. (1990): "The Liberal/Communitarian Controversy and Communicative Ethics". RASMUSSEN, D. (ed.): Universalism vs. Communitarianism: Contemporary Debates in Ethics. Boston: MIT Press, pàg. 61-81. ["La controversia liberalismo-comunitarismo e l'etica comunicativa". FERRARA, A.: Comunitarismo e liberalismo. Milà: Riuniti, 1992, pàg. 115-135].

BEAUD, M. (1981): Histoire du capitalisme. De 1500 à nos jours. París: du Seuil. [Historia del capitalismo. De 1500 a nuestros días. Barcelona: Ariel, 1984].

BÉJAR, H. (1988): El ámbito íntimo: Privacidad, individualismo y modernidad. Madrid: Alianza.

BELL, D. (1993): Communitarianism and its Critics. Oxford: Clarendon Press.

BERMAN, M. (1982): All that is solid melts into air. The experiency of modernity. Nova York: Simon and Schuster. [Todo lo sólido se desvanece en el aire. Madrid: Siglo XXI, 1988].

BLOCH, E. (1977): [La filosofía del Renaixement. Barcelona: Edicions 62, 1982].

BLOOM, A. (1987): The closing of american mind. Nova York: Simon and Schuster. [El cierre de la mente moderna. Barcelona: Plaza & Janés, 1989].

BÖCKLE, F. (1986): "Normen und Gewisen". Stimmen der Zeit, núm. 204, pàg. 291-302. ["Normas y conciencia". Selecciones de Teología, 1988, vol. 27(107), pàg. 193-200].

BÖCKLE, F. (1989): ["La relación entre ética teológica y ciencias naturales". Moralia, núm.4, pàg. 315-330].

BOFF, C. (1980): Teología de lo político. Sus mediaciones. Salamanca: Sígueme.

BOLADERAS, M. (1985): Razón crítica y sociedad. De Max Weber a la Escuela de Frankfurt. Barcelona: PPU.

BRANDT, R. B. (1959): Ethical Theory. The Problems of Normative and Critical Ethics. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. [Teoría Ética. Madrid: Alianza, 1989].

BROWN, J. (1987): "On Applying Ethics". EVANS, J. D. G. (ed.): Moral Philosophy and Contemporary Problems. Cambridge: Cambridge University Press, pàg. 81-93.

BRUNNER, O. (1978): Sozialgeschichte Europas im Mittelalter.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. [Estructura interna de Occidente. Madrid: Alianza, 1991].

BUCHANAN, J. M.; TULLOCK, G. (1962): The calculus of consent. Logical foundations of constitutional democracy. [El cálculo del consenso (fundamentos lógicos de una democracia constitucional)]. Madrid: Espasa-Calpe, 1980].

BUTLER, E. (1983): Hayek. His contribution to the political and economic thought of our time. Aldershot: Gower. [Hayek. Su contribución al pensamiento político y económico de nuestro tiempo. Madrid: Unión Editorial, 1989].

CAMACHO, I. (1992): "Los cristianos y la 'Ética mínima' en la vida política". Sal Terrae, vol. 80(7), pàg. 517-530.

CAMPS, V. (1983): La imaginación ética. Barcelona: Seix Barral.

CAMPS, V. (1988): Ética, retórica, política. Madrid: Alianza.

CAMPS, V. (1990): Virtudes públicas. Madrid: Espasa-Calpe.

CAMPS, V. (1991): "Comunicación, democracia y conflicto". APEL, K. O.; CORTINA, A.; ZAN, J.; MICHELINI, D. J.: Ética comunicativa y democracia. Barcelona: Crítica, 1991, pàg. 241-256.

CAMPS, V. (1993): Paradojas del individualismo. Barcelona: Crítica.

CASTILLA, C. (1989): "Freud y la génesis de la conciencia moral". CAMPS, V. (ed.): Historia de la ética (III). Barcelona: Crítica, 1989, pàg. 87-117.

CASTIÑEIRA, À. (1986): Àmbits de la Postmodernitat. Barcelona: Columna.

CASTIÑEIRA, À. (1990): Societat civil i Estat del Benestar. Barcelona: Pòrtic.

CASTIÑEIRA, À. (1992): "De l'individu a la comunitat. (El debat ètic en l'actualitat)". AA. VV.: Miscel·lània en honor del Cardenal Narcís Jubany i Arnau. Barcelona: Enciclopèdia Catalana, pàg. 185-198.

CENCILLO, L. (1974): Libido, terapia y ética. Estella: Verbo Divino.

COKER, E. W. (1990): "Adam Smith's Concept of Social System". Journal of Business Ethics, vol. 9, pàg. 139-142.

COLOM, F. (1990): "Los límites políticos de la racionalización social". Isegoría, núm. 1, pàg. 167-170.

COLOMER, J. M. (1987): El utilitarismo. Una teoría de la elección racional. Barcelona: Montesinos.

COLOMER, J. M. (1988): "Sobre la democracia y su incierto valor". Zona Abierta, núm. 41-42, pàg. 103-130.

- COLOMER, J. M. (1991): "Ilustración y liberalismo en Gran Bretaña: J. Locke, D. Hume, los economistas clásicos, los utilitaristas". VALLESPIN, F. (ed.): Historia de la Teoría Política (3). Madrid: Alianza, 1991, pàg. 11-96.
- COLL, C.; GILLIERON, C. (1989): "Jean Piaget: el desarrollo de la inteligencia y la construcción del pensamiento racional". MARCHESI, A.; CARRETERO, M.; PALACIOS, J.: Psicología evolutiva (1). Teorías y métodos. Madrid: Alianza, 1989, pàg. 165-194.
- COMAS, C. (1992): Historia del pensamiento socioeconómico (3 vol.). Barcelona: ESADE.
- CONILL, J. (1991): El enigma del animal fantástico. Madrid: Tecnos.
- CONILL, J. (1993a): "Ética del Capitalismo". CLAVES, núm.30, pàg. 25-35.
- CONILL, J. (1993b): "Ética económica". Diálogo Filosófico, núm. 26, pàg. 195-204.
- COPELSTON, F. (1966): A History of Philosophy (VIII). Bentham to Russell. Burns and Oates. [Historia de la Filosofía. Vol. 8. De Bentham a Russell. Barcelona: Ariel, 1980].
- COPELSTON, F. (1971): A History of Philosophy (III). Ockham to Suarez. Burns and Oates. [Historia de la Filosofía. Vol. 3. De Ockham a Suárez. Barcelona: Ariel, 1979].
- CORTINA, A. (1986a): Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica. Madrid: Tecnos.
- CORTINA, A. (1986b): Crítica y utopía: la Escuela de Francfort. Madrid: Cincel.
- CORTINA, A. (1989a): "Ética discursiva". CAMPS, V. (ed.): Historia de la ética (vol. 3). Barcelona: Crítica, pàg. 533-576.
- CORTINA, A. (1989b): "Estudio Preliminar". KANT, I.: La Metafísica de las Costumbres. Madrid: Tecnos.
- CORTINA, A. (1990): Ética sin moral. Madrid: Tecnos.
- CORTINA, A. (1991a): "Karl-Otto Apel. Verdad y responsabilidad". APEL, K. O.: Teoría de la verdad y ética del discurso. Barcelona: Paidós, 1991, pàg. 9-33.
- CORTINA, A., (1992a): "Ética comunicativa". CAMPS, V.; GUARIGLIA, O.; SALMERÓN, F. (ed.): Concepciones de la ética. Madrid: Trotta, pàg. 177-200.
- CORTINA, A. (1992b): "Ética filosófica". VIDAL, M.: Conceptos fundamentales de ética filosófica. Madrid: Trotta.
- CORTINA, A. (1994a): "Sobre la fonamentació filosòfica de la moral". QUADERNS DE LA FUNDACIÓ JOAN MARAGALL (22): La fonamentació

filosòfica i científica de l'ètica. Barcelona: Claret.

COTARELO, R. (1990): Del Estado del Bienestar al Estado del Malestar. Madrid: CIS.

CRISTIANISME I JUSTÍCIA. (1988): Naufragi d'utopies? Què cal salvar. Barcelona: Claret.

CUETO, J. (1982): Mitologías de la modernidad. Barcelona: Salvat.

DeMARCO, J. P.; FOX, R. M. (1986): "The challenge of applied ethics". DeMARCO, J. P.; FOX, R. M. (eds.): New directions in ethics. The challenge of applied ethics. Londres: Routledge & Kegan Paul, pàg. 1-18.

DEWS, P. (1987): "Del posestructuralismo a la posmodernidad: Habermas, desde el otro lado del puente". Cuadernos del Norte, núm. 43, pàg. 18-24.

DÍAZ, C. (1992): "Del utilitarismo mercantilista a la gratuidad evangélica". Sal Terrae, vol. 80(8), pàg. 605-616.

DOMÈNECH, A. (1989): De la ética a la política. De la razón erótica a la razón inerte. Barcelona: Crítica.

DOMÍNGUEZ, C. (1992): Creer después de Freud. Madrid: Paulinas.

DUBIEL, H. (1985): Wast ist Neokonservatismus?. Frankfurt: [¿Qué es el neoconservadurismo?]. Barcelona: Anthropos, 1993].

DUPUY, J. P. (1988): "Les paradoxes de 'Théorie de la justice'. Introduction a l'oeuvre de John Rawls". Esprit, gen., pàg. 72-84.

DWORKIN, R. (1989): "Liberal Community". California Law Review, vol. 77(3), pàg. 479-504. ["La comunità liberale". FERRARA, A.: Comunitarismo e liberalismo. Milà: Riuniti, 1992, pàg. 195-228.

ELSTER, J. (1985): "Rationality, Morality and Collective Action". Ethics, vol. 96. ["Racionalidad, Moralidad y Acción Colectiva". Zona Abierta, 1990, núm. 54-55. pàg. 43-67].

ELLUL, J. (1983): "Recherche pour une Ethique dans une société technicienne". AAVV: Etique et Technique. Brusel·les: Editions de l'Université de Bruxelles, 1983, pàg. 7-20.

ERIKSON, E. H. (1968): Identity. Youth and crisis. Nova York: Norton. [Identidad. Juventud y crisis. Madrid: Taurus, 1981].

ERIKSON, E. H. (1975): Life History and the Historical Moment. Rikan Pub. [Historia personal i circumstancia històrica. Madrid: Alianza, 1979].

ESCÁMEZ, J. (1987): "Relación del conocimiento moral con la acción moral: la educación para una conducta moral". JORDAN, J. A. & SANTOLARIA, F. F. (ed.): La educación moral hoy. Cuestiones y perspectivas. Barcelona: PPU, 1987, pàg. 207-240.

- ESCUDE, J. (1991): "Una ètica per a l'era tecnològica". Revista Catalana de teologia, núm. 16, pàg. 327-348. ["Una ética para la era tecnológica". Selecciones de Teología, 1993, núm. 128, pàg. 327-339].
- ESTRADÉ, A. (1988): "Per una cultura de múltiple accés. Modernisme, postmodernisme i el debat sobre la cultura". Revista de Catalunya, set., pàg. 9-21.
- FEHER, F. (1986): "Comentarios sobre el intermezzo postmodernista". Revista de Occidente, núm. 66, pàg. 57-74.
- FERNÁNDEZ, E. (1987): "La condición posmoderna. Reflexiones a partir de Lyotard". Cuadernos del Norte, núm. 43, pàg. 30-39.
- FERNÁNDEZ-MARTOS, J. M. (1988): "Maduración ética: de la Bodega al Cuarto de Estar". Sal Terrae, vol. 76(7-8), pàg. 505-514.
- FERRATER, J. (1944): Les formes de la vida catalana i altres assaigs. Barcelona: Edicions 62, 1980.
- FERRATER, J. (1979): De la materia a la razón. Madrid: Alianza.
- FERRATER, J.; COHN, P. (1981): Ética aplicada. Del aborto a la violencia. Madrid: Alianza.
- FERRY, J. M. (1983): "Modernisation et consensus". Études, núm. 358, pàg. 13-28.
- FIERRO, A. (1990a): "Desarrollo de la personalidad en la adolescencia". PALACIOS, J.; MARCHESI, A.; COLL, C.: Desarrollo psicológico y educación, I. Psicología Evolutiva. Madrid: Alianza, 1990, pàg. 327-338.
- FIERRO, A. (1990b): "Relaciones sociales en la adolescencia". PALACIOS, J.; MARCHESI, A.; COLL, C.: Desarrollo psicológico y educación, I. Psicología Evolutiva. Madrid: Alianza, 1990, pàg. 339-346.
- FINNIS, J. (1983): Fundamentals of Ethics. Washington: Georgetown University Press.
- FLAQUER, LL. (1982): De la vida privada. Barcelona: Edicions 62.
- FLAQUER, LL. (1983): "Introducció". MILL, J. S. (1859): Sobre la llibertat. Barcelona: Laia, 1983, pàg. 11-29.
- FLORES, P. (1989): "El eclipse del ciudadano". AAVV: Crisis económica y estado del bienestar. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales, 1989, pàg. 209-225.
- FOOT, P. (1978): Virtues and vices. Berkeley: University of California Press.
- FOSTER, H. (1983): "Introducción al posmodernismo". FOSTER, H. (ed.): The anti-aesthetic: Essays on postmodern culture. Bay Press. [La posmodernidad. Barcelona: Kairós, 1985, pàg. 7-17].

- FOSTER, H. (1984): "(Post)modern Polemics". New German Critique, núm. 33. [PICÓ, J. (ed.): Modernidad y postmodernidad. Madrid: Alianza, 1988, pàg. 249-292].
- FOUREZ, G. (1974): Au-delà des interdits. París: Duclot. [Más allá de lo prohibido. Estella: Verbo Divino, 1974].
- FRIEDMAN, M. (1989): "Feminism and modern friendship: dislocating the community". Ethics, vol. 99, pàg. 275-290. [AVINERI, S; DE-SHALIT, A.: Communitarianism and Individualism. Oxford: Oxford University Press, pàg. 101-119].
- FRISBY, D. (1985): "Georg Simmel: First Sociologist of Modernity". Theory, Culture & Society, vol. 2. [PICÓ, J. (ed.): Modernidad y postmodernidad. Madrid: Alianza, 1988, pàg. 51-85].
- GALCERÁN, M. (1987): "Habermas frente a la posmodernidad". Cuadernos del Norte, núm. 43, pàg. 25-29.
- GARCÍA ROCA, J. (1988): "La cultura neoconservadora". Iglesia Viva, núm. 134-135, pàg. 137-161.
- GARCÍA ROCA, J. (1992): Público y privado en la acción social. Del Estado del Bienestar al Estado Social. Madrid: Popular.
- GARIN, E. (1967): [La revolución cultural del Renacimiento. Barcelona: Crítica, 1981].
- GEORGE, P. (1981) : Societés en Mutation. París: Presses Universitaires de France. [Sociedades en mutación. Barcelona: Oikos-Tau, 1981].
- GILLIGAN, C. (1977): "In a Different Voice: Women's Conceptions of Self and Morality". Harvard Educational Review, vol. 47(4), pàg. 481-517.
- GILLIGAN, C. (1982): In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development. Cambridge: Harvard University Press.
- GIMBERNAT, J. M. (1989): "Ética domesticada". EL PAÍS, Temas de nuestra época, 16 de febrero.
- GINER, S. (1985): Sociologia. Barcelona: Edicions 62.
- GINER, S. (1987): Ensayos civiles. Barcelona: Edicions 62.
- GINER, S. (1989): "Sociología y filosofía moral". CAMPS, V. (ed.): Historia de la ética (III). Barcelona: Crítica, 1989, pàg. 118-162.
- GODIN, A. (1981): Psychologie des expériences religieuses. Le désir et la réalité. París: du Centurion.
- GONZÁLEZ, J. (1988): El discurso televisivo: espectáculo de la posmodernidad. Madrid: Cátedra.
- GONZÁLEZ, M. J. "Lo Ético en la Historia del Pensamiento Económico".

ICE. Ética y Economía, núm.691, pàg. 17-30.

GONZÁLEZ FAUS, J. I. (1987): Proyecto de hermano. Visión creyente del hombre. Santander: Sal Terrae.

GONZÁLEZ FAUS, J. I. (1988): Postmodernidad europea y cristianismo sudamericano. Barcelona: Cristianisme i Justícia.

GONZÁLEZ, M. M.; PADILLA, M. L. (1990a): "Conocimiento social y desarrollo moral en los años preescolares". PALACIOS, J.; MARCHESI, A.; COLL, C.: Desarrollo psicológico y educación, I. Psicología Evolutiva. Madrid: Alianza, 1990, pàg. 191-204.

GONZÁLEZ, M. M.; PADILLA, M. L. (1990a): "Conocimiento social y desarrollo moral en los años escolares". PALACIOS, J.; MARCHESI, A.; COLL, C.: Desarrollo psicológico y educación, I. Psicología Evolutiva. Madrid: Alianza, 1990, pàg. 265-276.

GRANADA, M. A. (1981): Maquiavelo. Barcelona: Barcanova.

GRANADA, M. A. (ed.) (1987): Maquiavelo. Barcelona: Península.

GRANADA, M. A. (1988): "La filosofía política en el Renacimiento: Maquiavelo y las utopías". CAMPS, V. (ed.): Historia de la ética, vol. 1. Barcelona: Crítica.

GUILLÉN, A. (1989): "El planteamiento económico neo-conservador. Análisis crítico-teológico". Sal Terrae, núm. 7-8, pàg. 551-564.

GUISÁN, E. (1984): "Introducción". MILL, J. S. (1861): El utilitarismo. Madrid: Alianza, 1984, pàg. 7-34.

GUISÁN, E. (1992a): "El utilitarismo". CAMPS, V. (ed.): Historia de la ética. Vol. II. Barcelona: Crítica, 1992, pàg. 457-499.

GUISÁN, E., (1992b): "Utilitarismo". CAMPS, V.; GUARIGLIA, O.; SALMERÓN, F. (ed.): Concepciones de la ética. Madrid: Trotta, pàg. 269-296.

GUTIÉRREZ, G. (1990): "La estructura consecuencialista del utilitarismo". Revista de Filosofía, vol. 3(3), pàg. 141-174.

HARSANYI, J. C. (1977): "Morality and the Theory of Rational Behavior". Social Research, núm 44, pàg. 623-656.

HÄTTICH, M. (1982): "Herrschaft, Macht, Gewalt". FETSCHER, I.; HÄTTICH, M.; RAHNER, K.: Christlicher Glaube in moderne Gesellschaft. Fribourg: Herder. [Autoridad. Soberanía-Poder-Violencia. Revolución-Resistencia. Madrid: SM, 1987].

HERSH, R.; REIMER, J. & PAOLITTO, D. (1979): Promoting Moral Growth from Piaget to Kohlberg. Nova York: Longman. [El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg. Madrid: Narcea, 1988].

HIRSCHMAN, A. O. (1977): The Passions and the Interests. Political Arguments for Capitalism before Its Triumph. Princeton: Princeton

University Press. [Les passions et les intérêts. Justifications politiques du capitalisme avant son apogée. Paris: PUF, 1980].

HÖFFE, O. (1985): "Autonomy and Universalization as Moral Principles: A Dispute with Kohlberg, Utilitarianism and Discourse Ethics".

BERKOWITZ, M.; OSER, F.: Moral education: theory and application. Londres: Lawrence Erlbaum, pàg. 89-107.

HONDERICH, T. (1990): Conservatism. Londres: Hamish Hamilton. [El conservadurismo. Un análisis de la tradición anglosajona. Barcelona: Península, 1993].

HORKHEIMER, M. (1967): Zur Kritik der Instrumentellen Vernunft. Frankfurt: S. Fischer Verlag. [Crítica de la razón instrumental. Buenos Aires: Editorial Sur, 1973].

HUYSEN, A. (1984): "Mapping the postmodern". New German Critique, núm. 33. [PICÓ, J. (ed.): Modernidad y postmodernidad. Madrid: Alianza, 1988, pàg. 189-248].

ILLANES, J. L. (1992): "El mercado: ética y eficiencia". II Coloquio Interdisciplinar de Ética Económica y Empresarial. Barcelona: IESE.

JAMESON, F. (1983): "Posmodernismo y sociedad de consumo". FOSTER, H. (ed.): The anti-aesthetic: Essays on postmodern culture. Bay Press. [La posmodernidad. Barcelona: Kairós, 1985, pàg. 165-186].

JAY, M. (1973): The dialectical Imagination. Boston & Toronto: Little, Brown and Co. [La Imaginación dialéctica. Madrid: Taurus, 1986].

JIMÉNEZ REDONDO, M. (1991): "Introducción. Kant y Hegel en el pensamiento de Habermas". HABERMAS, J.: Escritos sobre moralidad y eticidad. Barcelona: Paidós, 1991, pàg. 9-62.

JOHNSON, C. D. (1981): ["La persona moralmente educada en una sociedad pluralista". JORDAN, J. A. & SANTOLARIA, F. F. (ed.): La educación moral hoy. Cuestiones y perspectivas. Barcelona: PPU, 1987, pàg. 291-320].

JONES, E. L. (1981): The European Miracle. Environments, economics and geopolitics in the history of Europe and Asia. Cambridge: Cambridge University Press. [El milagro europeo. Entorno, economía y geopolítica en la historia de Europa y Asia. Madrid: Alianza, 1990].

KAMEN, H. (1967): The Rise of Toleration. [Nacimiento y desarrollo de la tolerancia en la Europa moderna. Madrid: Alianza, 1987].

KAMEN, H. (1984): European Society 1500-1700. [La sociedad europea (1500-1700). Madrid: Alianza, 1986].

KEPNES, S. (1982): "Importancia de la narración en la religión y el psicoanálisis". Concilium, núm. 176, pàg. 327-338.

- KLEIN, M. (1960): Our Adult World And Other Essays. London: William Heinemann. [El sentimiento de soledad y otros ensayos. Buenos Aires: Paidós, 1982].
- KOSLOWSKI, P. (1987): Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica. Pamplona: Empresa y Humanismo.
- KRISTEVA, J. (1985): Au commencement était l'amour. Paris: Hachette. [Al comienzo era el amor. Buenos Aires: Gedisa, 1986].
- KÜNG, G. (1985): "The Postconventional Level of Moral Development: Psychology or Philosophy?". BERKOWITZ, M.; OSER, F.: Moral education: theory and application. Londres: Lawrence Erlbaum, pàg. 421-431.
- LACAN, J. (1986): Les Séminaire de Jacques Lacan, Livre VII: L'Éthiques de la psychanalyse. París: du Seuil. [La Ética del psicoanálisis. Buenos Aires: Paidós, 1986].
- LAJUGIE, J. Les systèmes économiques. París: Presses Universitaires de France. [Els sistemes econòmics. Barcelona: Edicions 62, 1976].
- LAJUGIE, J. (1982): Les doctrines économiques. Paris: Presses Universitaires de France.
- LARMORE, C. (1990): "Political liberalism". Political Theory, vol. 18, pàg. 339-360.
- LIEBERT, R. M. (1984): "What Develops in Moral Development?". KURTINES, W. M.; GEWIRTZ, J. L.: Morality, Moral Behavior and Moral Development. Nova York: John Winley & Sons, 1984, pàg. 177-192.
- LÓPEZ, F. (1989): "Psicoanálisis y psicología educativa". MARCHESI, A.; CARRETERO, M.; PALACIOS, J.: Psicología evolutiva (1). Teorías y métodos. Madrid: Alianza, 1989, pàg. 55-78.
- LÓPEZ, F. (1990): "Desarrollo social y de la personalidad". PALACIOS, J.; MARCHESI, A.; COLL, C.: Desarrollo psicológico y educación, I. Psicología Evolutiva. Madrid: Alianza, 1990, pàg. 99-112.
- LÓPEZ AZPITARTE, E. (1989): "La ética cristiana: ¿fe o razón?. Discusiones en torno a su fundamento". Cuadernos Fe y Secularidad, núm. 4, pàg. 5-31. ["La ética cristiana: ¿fe o razón?". Selecciones de Teología, vol. 28(112), pàg. 256-268].
- LÓPEZ AZPITARTE, E. (1990): "Lo específico de la moral cristiana". Sal Terrae, vol. 78(7-8), pàg. 487-500.
- LOWE, G. R. (1972): The Grow of Personality. Harmondsworth: Penguin Books. [El desarrollo de la personalidad. Madrid: Alianza, 1974].
- LYOTARD, J. F. (1984): [La condición posmoderna. Barcelona: Cátedra].
- LYOTARD, J. F. (1986a): Le Postmoderne expliqué aux enfants. París: Galilée. [La posmodernidad (explicada a los niños). Barcelona: Gedisa, 1987].

- LYOTARD, J. F. (1986b): "Reescribir la modernidad". Revista de Occidente, núm. 66, pàg. 23-33.
- LLEDÓ, E. (1985): "Introducción a las éticas". ARISTÓTELES: Ética nicomáquea. Ética eudemia. Madrid: Gredos, 1985, pàg. 7-125.
- LLUCH, E. (1988): "Pròleg". MANDEVILLE, B. de (1714): La fàbula de les abelles i altres assaigs. Barcelona, Edicions 62, 1988, pàg. 5-17.
- LLUÍS FONT, P. (1984): "Introducció". KANT, I.: Fonamentació de la metafísica dels costums. Barcelona: Laia, 1984, pàg. 23-47.
- MABBOTT, J. D. (1956): "Interpretations of Mill's Utilitarianism". Philosophical Quarterly, vol. 6, pàg. 115-120. ["Interpretaciones del utilitarismo de Mill". FOOT, P.: Teorías sobre la ética. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1967, pàg. 200-209].
- MAESTRE, A. (1986): "¿Qué es el neoconservadurismo?". Sistema, núm. 73, pàg. 3-28.
- MAESTRE, A. (1989): "El miedo liberal". EL PAÍS, Temas de nuestra época, 16 de febrero.
- MARCUSE, H. (1955): Eros and Civilization. A Philosophical Inquiry Into Freud. Boston: Beacon Press. [Eros i civilització. Una investigació filosòfica sobre Freud. Barcelona: Edicions 62, 1968].
- MARCUSE, H. (1964): One Dimensional Man. Boston: Beacon Press. [L'home unidimensional. Barcelona: Edicions 62, 1968].
- MARCUSE, H. (1967): Das Ende der Utopie. Berlin: Verlag Peter von Maikowski. [La fi de la utopia. Barcelona: Edicions 62, 1969].
- MARCUSE, H.; POPPER, K.; HORKHEIMER, M. (1976): [A la búsqueda del sentido. Salamanca: Sígueme].
- MARCHESE, A. (1985a): "El conocimiento social del niño". PALACIOS, J.; MARCHESE, A. CARRETERO, M.: Psicología evolutiva 2. Desarrollo cognitivo y social del niño. Madrid: Alianza, 1985, pàg. 323-351.
- MARCHESE, A. (1985b): "El desarrollo moral". PALACIOS, J.; MARCHESE, A.; CARRETERO, M.: Psicología evolutiva 2. Desarrollo cognitivo y social del niño. Madrid: Alianza, 1985, pàg. 351-387.
- MARDONES, J. M. (1986a): "Modernidad y posmodernidad. Un debate sobre la sociedad actual". Razón y fe, núm. 1056, pàg. 204-217.
- MARDONES, J. M. (1986b): "Posmodernidad y cristianismo. Un debate sobre la sociedad actual". Razón y fe, núm. 1057, pàg. 325-334.
- MARDONES, J. M. (1988a): "Claves para interpretar la sociedad de consumo y el tipo de hombres que produce". Sal Terrae, vol. 76(4), pàg. 251-264.
- MARDONES, J. M. (1988b): El desafío de la postmodernidad al

cristianismo. Santander: Sal Terrae.

MARDONES, J. M. (1988c): "La asunción neo-conservadora de Weber". Sistema, núm. 83, pàg. 25-41.

MARDONES, J. M. (1988d): Postmodernidad y cristianismo. El desafío del fragmento. Santander: Sal Terrae.

MARDONES, J. M. (1989a): "Amenazas para la democracia". EL PAÍS, Temas de nuestra época, 16 de febrero.

MARDONES, J. M. (1989b): "La kulturkampf del neoconservadurismo americano. La recreación del consenso social desde la relectura de la tradición liberal". Sistema, núm. 91, pàg. 57-81.

MARDONES, J. M. (1990): "Neoconservadurismo y moral". Sal Terrae, vol. 78(7-8), pàg. 513-524.

MARTÍNEZ, A. (1987): "Introducción". MAQUIAVELO, N.: Discursos sobre la primera década de Tito Livio. Madrid: Alianza, 1987.

MARTÍNEZ, A. (1991): "Nota introductòria". Indagació sobre la naturalesa i les causes de la riquesa de les nacions. Barcelona: Edicions 62, 1991, pàg. 7-11.

MASON, S. F.: A History of Sciences. [Historia de las ciencias (2). La revolución científica de los siglos XVI y XVII. Madrid: Alianza, 1985].

MAURI, M. (1992): Liberalisme/Comunitarisme. Mimeo.

MCCARTHY, T. (1978): The Critical Theory of Jürgen Habermas. [La Teoría Crítica de Jürgen Habermas. Madrid: Tecnos, 1987].

MELLIZO, C. (1986a): "Prólogo". MILL, J. S. (1873): Autobiografía. Madrid: Alianza, 1986, pàg. 7-30.

MELLIZO, C. (1986b): "Introducción". MILL, J. S. (1874): La utilidad de la religión. Madrid: Alianza, 1986, pàg. 9-26.

MICHELINI, D. J. (1991): "Ética discursiva y legitimidad democrática". APEL, K. O.; CORTINA, A.; ZAN, J.; MICHELINI, D. J.: Ética comunicativa y democracia. Barcelona: Crítica, 1991, pàg. 321-342.

MIETH, D. (1987): "Continuidad y cambio de los valores". Concilium, núm. 211, pàg. 419-432.

MILIBAND, R. (1969): The State in Capitalist Society. Londres: Weidenfeld and Nicolson. [El estado en la sociedad capitalista. Mèxic: Siglo XXI, 1978].

MIRALLES, J. (1992): El debat de l'Estat del Benestar. Barcelona: Cristianisme i Justícia.

MISCHEL, T. (1971): "Piaget: Cognitive Conflict and the Motivation

- of Thought". MISCHEL, T. (ed.): Cognitive Development and Epistemology. Nova York: Academic Press, 1971, pàg. 311-355.
- MOORE, G. E. (1903): Principia Ethica. Barcelona: Laia, 1982.
- MOUFFE, C. (1987): "Le libéralisme américain et ses critiques". Esprit, març, pàg. 100-114.
- MOUNIN, G. (1958): Machiavel. París: du Seuil.
- MOYA, C. (1980): "Thomas Hobbes: Leviatan o la invención moderna de la razón". HOBBS, T. (1651): Leviatán. Madrid: Editora Nacional, 1980.
- MOYA, C. (1985): "Signos del tiempo: moderno y posmoderno". Leviatán, núm. 19, pàg. 85-94.
- MUELLER, D. C. (1979): Public Choice. Cambridge: Cambridge University Press. [Elección pública. Madrid: Alianza, 1984].
- MUGUERZA, J. (1989): "La alternativa del disenso". PECES-BARBA, G. (ed.): El fundamento de los derechos humanos. Madrid: Debate, 1989, pàg. 19-56.
- MUGUERZA, J. (1986): "La obediencia al Derecho y el imperativo de la disidencia (Una intrusión en un debate)". Sistema, núm 70, pàg. 27-40.
- MUGUERZA, J. (1986): "La obediencia al Derecho y el imperativo de la disidencia (Una intrusión en un debate)". Sistema, núm 70, pàg. 27-40.
- MUÑOZ, J. (1986): "Inventario provisional. (Modernos, postmodernos, antimodernos)". Revista de Occidente, núm. 66, pàg. 5-22.
- MUÑOZ, R. (comp.) (1989): Crisis y futuro del Estado de Bienestar. Madrid: Alianza.
- NICOL, E. (1941): "Introducción". SMITH, A.: Teoría de los sentimientos morales. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1978, pàg. 7-28.
- NINO, C. S. (1989): El constructivismo ético. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- NINO, C. S. (1992): "Ética analítica en la actualidad". CAMPS, V.; GUARIGLIA, O.; SALMERÓN, F. (ed.): Concepciones de la ética. Madrid: Trotta, pàg. 131-152.
- NIVEAU, M. (1966): Histoire des faits économiques contemporains. París: PUF. [Historia de los hechos económicos contemporáneos. Barcelona: Ariel, 1989].
- O'CONNOR, J. (1973): The Fiscal Crisis of the State. Nova York: St. Martin's Press. [La crisis fiscal del estado. Barcelona: Península, 1981].

OFFE, C. (1988a): Contradictions of the Welfare State. Londres: Hutchinson. [Contradicciones en el Estado del Bienestar. Madrid: Alianza, 1990].

OFFE, C. (1988b): [Partidos políticos y nuevos movimientos sociales. Madrid: Sistema, 1988].

OFFE, C. i PREUB, U. (1990): "Instituciones democráticas y recursos morales". Isegoría, núm. 2, pàg. 45-74.

OLIET, A. (1993): "Neoconservadurismo". VALLESPÍN, F. (ed.): Historia de la Teoría Política. Madrid: Alianza, pàg. 397-489.

OLSON, M. (1975): The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups. Cambridge: Harvard University Press.

OÑATE, T. (1987): "Al final de la modernidad". Cuadernos del Norte, núm. 43, pàg. 40-46.

PANIKAR, R. (1983): "The End of History: The Threefold Structure of Human Time-Consciousness". KING, T. M. & SALMON, J. F. (ed.): Teilhard and the unity of knowledge. Nova York: Paulist Press, 1983, pàg. 83-141.

PARDO, J. L. (1986): "Filosofía y clausura de la modernidad". Revista de Occidente, núm. 66, pàg. 35-47.

PAREKH, B. (1982): Contemporary Political Thinkers. [Pensadores políticos contemporáneos. Madrid: Alianza, 1986].

PASTOR, M. (1981): "Notas sobre el neoconservadurismo en USA". Sistema, núm. 43-44, pàg. 217-223.

PAWLEY, M. (1987): "Toda la historia que convenga". Cuadernos del Norte, núm. 43, pàg. 47-49.

PENDAS, B. (1988): J. Bentham: política y derecho en los orígenes del estado constitucional. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

PENDAS, B. (1990): "Estudio preliminar". BENTHAM, J. (1816): Falacias políticas. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1990, pàg. 11-30.

PÉREZ-DELGADO, E.; GARCÍA-ROS, R. (1991): La psicología del desarrollo moral. Madrid: Siglo XXI.

PESCH, O. H. (1987): "Teología de las virtudes y virtudes teológicas". Concilium, núm. 211, pàg. 459-480.

PICÓ, J. (1985): "Proceso a la razón". Debats, núm.14, pàg. 38-41.

PICÓ, J. (1986): "Teorías sobre el Welfare State". Sistema, núm. 70, pàg. 41-61.

PICÓ, J. (1987): Teorías sobre el Estado del Bienestar. Madrid: Siglo XXI.

- PICÓ, J. (1988): "Introducción". PICÓ, J. (ed.) Modernidad y postmodernidad. Madrid: Alianza, pàg. 13-50.
- POLANYI, K. (ed.) (1957): [Comercio y mercado en los imperios antiguos]. Barcelona: Labor, 1976].
- PORTER, J. (1987): "Virtudes perennes y virtudes contingentes: sabiduría práctica, fortaleza y templanza". Concilium, núm 211, pàg. 433-444.
- PULASKI, M. A. S. (1978): Your baby's mind and how it grows. Piaget's theory for parents. Nova York: Harper & Row. [El desarrollo de la mente infantil según Piaget. Buenos Aires: Paidós, 1981].
- QUESADA, F. (1989): "La estrategia neoconservadora". EL PAÍS, Temas de nuestra época, 16 de febrero.
- RAMONEDA, J. (1985): "Pròleg". El panòptic. Barcelona: Edicions 62, 1985, pàg. 5-13.
- RAULET, G. (1984): "From Modernity as One-Way Street to Post-Modernity as Dead End". New German Critique. [PICÓ, J. (ed.): Modernidad y postmodernidad. Madrid: Alianza, 1988, pàg. 312-347].
- REQUEJO, F. (1986): "Estado Social y Teoría Crítica". Revista de Estudios Políticos, núm. 54, pàg. 167-187.
- REQUEJO, F. (1989): "J. Rawls: entre la ciencia y la filosofía política". Perspectiva social, pàg. 57-75.
- REQUEJO, F. (1990): Las democracias. Democracia antigua, democracia liberal y Estado del Bienestar. Barcelona: Ariel.
- REQUEJO, F. (1991a): Teoría crítica y estado social. Neokantismo y socialdemocracia en J. Habermas. Barcelona: Anthropos.
- REQUEJO, F. (1991b): "Hacia un pragmatismo utópico. Pragmatizar las convicciones, moralizar las responsabilidades". Razón y Fe, núm. 1112, pàg. 607-619.
- REST, J. R. (1984): "The Majors Components of Morality". KURTINES, W. M.; GEWIRTZ, J. L.: Morality, Moral Behavior and Moral Development. Nova York: John Winley & Sons, 1984, pàg. 24-38.
- RIESMAN, D. (1950): The lonely crowd. A Study of the Changing American Character. New Haven: Yale University Press. [La muchedumbre solitaria. Barcelona: Paidós, 1981].
- RODRÍGUEZ, J. (1992): "Hobbes". CAMPS, V. (ed.): Historia de la ética. Vol. II. Barcelona: Crítica, 1992, pàg. 75-108.
- ROMERO, J. L. (1987): Estudio de la mentalidad burguesa. Madrid: Alianza.
- RORTY, R. (1990): "The Priority of Democracy to Philosophy". MALACHOWSKI, A. (ed.): Reading Rorty. Critical Responses to

- "Philosophy and the Mirror of Nature". Cambridge: Basil Blackwell, 1990, pàg. 279-302.
- RUBERT, X. (1980): De la modernidad. Barcelona: Península.
- RUBIO, J. (1987): El hombre y la ética. Barcelona: Anthropos.
- RUBIO, J. (1989): "La psicología moral (de Piaget a Kohlberg)". CAMPS, V. (ed.): Historia de la ética (III). Barcelona: Crítica, 1989, pàg. 481-532.
- RUBIO, J. (1992b): "Educación moral". VIDAL, M.: Conceptos fundamentales de ética filosófica. Madrid: Trotta, pàg. 293-313.
- RUBIO, M. (1992): "Placer y ascesis en la experiencia humano-cristiana actual". Sal Terrae, vol. 80(8), pàg. 617-644.
- SANTOLARIA, F. (1987): "Consideraciones sobre la educación moral actual". JORDAN, J. A. & SANTOLARIA, F. F. (ed.): La educación moral hoy. Cuestiones y perspectivas. Barcelona: PPU, 1987, pàg. 135-148.
- SANTOS, M. (1985): "En torno al consecuencialismo ético". AAVV: Dios y el hombre. Actas del VI Simposio Internacional de Teología. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1985, pàg. 231-241.
- SAONER, A. (1992): "Hume y la Ilustración británica". CAMPS, V. (ed.): Historia de la ética. Vol. II. Barcelona: Crítica, 1992, pàg. 283-314.
- SAVATER, F. (1988): Ética como amor propio. Madrid: Mondadori.
- SAVATER, F. (1991): Ética para Amador. Barcelona: Ariel.
- SCHERPE, K. R. (1986): Postmoderne. Zeichen eines kulturellen Wandels. Rowolt: Reibenck. [PICÓ, J. (ed.): Modernidad y postmodernidad. Madrid: Alianza, 1988, pàg. 349-385].
- SCHWARTZ, P.; MARTÍN, V. (1991): "La Ética del amor propio en Spinoza, en Mandeville y en Adam Smith". ICE, núm. 691, març, pàg. 31-43.
- SEBASTIAN, L. de (1989): La gran contradicció del neo-liberalisme modern. Barcelona: Centre Cristianisme i Justícia.
- SENNETT, R. (1970): The Uses of Disorder: Personal Identity and City Life. Nova York: Knopf, Inc. [Vida urbana e identidad personal. Barcelona: Edicions 62, 1975].
- SHUE, H. (1988): "Mediating Duties". Ethics, vol. 98, pàg. 687-704.
- SKINNER, Q. (1984): Machiavelli. Oxford: Oxford University Press. [Maquiavelo. Madrid: Alianza].
- SOMBART, W. (1913): Der Bourgeois. Berlín: Duncker & Humblot. [El burgués. Madrid: Alianza, 1993].

- SOTELO, I. (1990): "Moralidad, legalidad, legitimidad: reflexiones sobre la ética de la responsabilidad". Isegoría, núm. 2, pàg. 29-44.
- SUBIRÓS, P. (1984): Mites i raons de la modernitat. Barcelona: Edicions 62.
- TERRICABRAS, J. M. (1983): Ètica i llibertat. Barcelona: Curial.
- THIEBAUT, C. (1988): Cabe Aristóteles. Madrid: Visor.
- THIEBAUT, C. (1992a): Los límites de la comunidad. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- THIEBAUT, C. (1992b): "Neoaristotelismos contemporáneos". CAMPS, V.; GUARIGLIA, O.; SALMERÓN, F. (ed.): Concepciones de la ética. Madrid: Trotta, pàg. 29-52.
- TRUYOL, A. (1969): "Maquiavelo. (En el centenario de Maquiavelo)". Revista de Occidente, XXVII, núm. 81, pàg. 265-289.
- TUGENDHAT, E. (1984): Probleme der ethik. Stuttgart: P. Reclam. [Problemas de la ética. Barcelona: Crítica, 1988].
- UREÑA, E. M. (1978): La teoría crítica de la sociedad de Habermas. La crisis de la sociedad industrializada. Madrid: Tecnos.
- UREÑA, E. M. (1981): El mito del cristianismo socialista. Madrid: Unión Editorial.
- URMSON, J. O. (1953): "The Interpretation of the Philosophy of J. S. Mill". Philosophical Quarterly, vol. 3, pàg. 33-40. ["La interpretación de la filosofía moral de J. S. Mill". FOOT, P.: Teorías sobre la ética. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1967, pàg. 188-199].
- VALADIER, P. (1983): "La justice sociale, un mirage?". Etudes, núm. 358(1), pàg. 67-82.
- VALADIER, P. (1987): "Primauté de la justice". Etudes, núm. 367, pàg. 635-644.
- VALLESPIN, F. (1985): Nuevas teorías del Contrato Social: John Rawls, Robert Nozick y James Buchanan. Madrid: Alianza.
- VALLESPIN, F. (1989): "El neocontractualismo: John Rawls". Camps, V. (ed.): Historia de la ética (vol. 3). Barcelona: Crítica, pàg. 577-600.
- VAN PARIJS, P. (1991): Qu'est-ce qu'une société juste? Introduction à la pratique de la philosophie politique. París: Seuil.
- VASSE, D. (1969): Le temps du désir. París: du Seuil.
- VASSE, D. (1983): Le poids du réel, la souffrance. París: du Seuil. [El peso de lo real, el sufrimiento. Barcelona: Gedisa, 1985].

- VATTIMO, G. (1980): Le avventure della differenza. [Las aventuras de la diferencia. Pensar después de Nietzsche y Heidegger. Barcelona: Península, 1986].
- VATTIMO, G. (1985): La fine della modernità. [El fin de la modernidad. Nihilismo y hermenéutica en la cultura posmoderna. Barcelona: Gedisa, 1986].
- VATTIMO, G. i ROVATTI, P. A. (ed.) (1983): Il pensiero debole. Milano: Feltrinelli. [El pensamiento débil. Madrid: Cátedra, 1988].
- VERGOTE, A. (1983): Religion, foi, incroyance. París: Pierre Mardaga.
- VIDAL, M. (1985): Moral de actitudes (II). Moral de la persona. Madrid: PS
- VILAR, G. (1986): Discurs sobre el senderi. Barcelona: Edicions 62.
- VILAR, G. (1982): "Raó evolutiva i raó praxeològica. Un esbós". ENRAHONAR. Quaderns de Filosofia, núm. 3, pàg. 33-40.
- VILAR, G. (1993): "Introducció". HABERMAS, J.: Assaigs filosòfics. Barcelona: Edicions 62, pàg. 9-22.
- VILLANI, A. (1994): Gli economisti, la distribuzione, la giustizia. Milano: Franco Angeli.
- VRIES, P. H. de (1987): "Resource X: Sirking and Smith on a Neglected Economic Staple". Business & Professional Ethics Journal, vol. 6(4), pàg. 46-64.
- VRIES, P. H. de (1989): "Adam Smith's 'Theory' of Justice: Business Ethics Themes in The Wealth of Nations". Business & Professional Ethics Journal, vol. 8(1), pàg. 37-55.
- WELLMER, A. (1985): "On the dialectic of Modernism and Postmodernism". Praxis International, vol. 4. [PICÓ, J. (ed.): Modernidad y postmodernidad. Madrid: Alianza, 1988, pàg. 103-140].
- WILS, J. P. (1987): "Condiciones del cambio de valores entre la cultura y la subcultura de los jóvenes". Concilium, núm. 211, pàg. 481-496.
- WILSON, J. Q. (1989): "Adam Smith on Business Ethics". California Management Review, vol. 32(1), pàg. 59-72.
- YONNET, P. (1985): Jeux, modes et masses. París: Gallimard. [Juegos, modas y masas. Barcelona: Gedisa, 1988].
- ZAPATERO, V. (1987): "Tres visiones del Estado del Bienestar". Sistema, núm. 80-81, pàg. 23-37.

Segona part

1. Referències bàsiques

- ALBERT, M. (1991): Capitalisme contre capitalisme. París: du Seuil. [Capitalismo contra capitalismo. Barcelona: Paidós, 1992].
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. (1984): "Theories of Organizational Culture". Organization Studies, vol. 5 (3), pàg. 193-226.
- ANDREWS, K. R. (1971): The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin. [El concepto de estrategia de la empresa. Pamplona: EUNSA, 1977].
- ANDREWS, K. R. (1973): "Can the best corporations be made moral?". Harvard Business Review, maig-juny, pàg. 57-64.
- ANDREWS, K. R. (1984): "Difficulties in Overseeing Ethical Policy". California Management Review, vol. 26(4), pàg. 133-137.
- ANDREWS, K. R. (1989): "Ethics in Practice". Harvard Business Review, vol. 67(5), pàg. 99-104.
- ARGYRIS, C. (1991): "Teaching Smart People How to Learn". Harvard Business Review, maig-juny, pàg. 99-109.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. (1978): Organizational learning: a theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley.
- ARTHUR ANDERSEN (1992): Business Ethics Program. Ethics Foundation Presentation. Arthur Andersen & Co, SC.
- AUBERT, N.; GAULEJAC, V. (1991): Le coût de l'excellence. París: du Seuil. [El coste de la excelencia. Barcelona: Paidós, 1993].
- BADARACCO, J. L. (1992): "Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility". California Management Review, primavera, pàg. 64-79.
- BAUMHART, R. C. (1961): "How Ethical Are Businessmen?". Harvard Business Review, jul.-ag., pàg. 6-19, 156-176.
- BAUMOL, W. J. (1991): Perfect Markets and Easy Virtue: Business Ethics and The Invisible Hand. [Mercados Perfectos y Virtud Natural. La Ética en los negocios y la mano invisible. Madrid: Celeste, 1993].
- BAXTER, G. D.; RARICK, C. A. (1987): "Education for the Moral Development of Managers: Kohlberg's Stages of Moral Development and Integrative Education". Journal of Business Ethics, vol. 6, pàg. 243-248.
- BEACH, L. R. (1993): Making The Right Decision. Organizational Culture, Vision, and Planning. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. E. (ed.) (1988): Ethical theory and business. Englewood Hills: Prentice-Hall.

- BELET, D. (1993): "Le concept d'organisation apprenante: vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines". A.G.R.H., pàg. 310-319.
- BENSON, G. C. S. (1989): "Codes of Ethics". Journal of Business Ethics, vol.8(5), pàg. 305-319.
- BOAL, K. B.; PEERY, N. (1985): "The Cognitive Structure of Corporate Social Responsibility". Journal of Management, vol. 11(3), pàg. 71-82.
- BOATRIGHT, J. R. (1988): "Ethics and the Role of the Manager". Journal of Business Ethics, vol. 7(4), pàg. 303-312.
- BOATRIGHT, J. R. (1993): Ethics and the Conduct of Business. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- BOISOT, M. (1993a): "Is a diamond a region's best friend? Towards an analysis of interregional competition". Papers ESADE, núm. 95.
- BOISOT, M. (1993b): "Preparing for turbulence: management development in the learning organisation". Papers ESADE, núm. 103.
- BOISOT, M. (1994): "Information, Economics, and Evolution: What Scope for a Ménage à trois?". World Futures, vol. 41, pàg. 227-256.
- BONNAZZI, G. (1991): Storia del pensiero organizzativo. Milà: Franco Angeli. [Història del pensament organitzatiu. Vic: Eumo, 1994].
- BOTKIN, J. W.; ELMANDJRA, M; MALITZA, M. (1979): No Limits to Learning. Bridging the Human Gap. Oxford: Pergamon Press. [Apreneder, horizonte sin límites. Madrid: Santillana, 1979].
- BOURCIER, C. (1988): "Une definition de la culture d'entreprise". Travaux et recherches. Grenoble: ESC, núm. 3.
- BOWIE, N. E. (1982): Business Ethics. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- BOWIE, N. E. (1986): "Business Ethics" a DeMARCO, J. P. & FOX, R. M.: New directions in ethics. The challenge of applied ethics. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1986, pàg. 158-172.
- BOWIE, N. E. (1988): "Does It Pay to Bluff in Business?". Ethical Theories ans Business, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988, pàg. 443-448.
- BOWIE, N. E. (1990): "Empowering people as en end for business". ENDERLE, G.; ALMOND, B.; ARGANDOÑA, A. (ed.): People in corporations. Londres: Kluwer, pàg. 105-112.
- BOWIE, N. E. (1991a): "Business Ethics as a Discipline: The Search for Legitimacy". FREEMAN, R. E. (ed.): Business Ethics. The State of the Art. Oxford: Oxford University Press, pàg. 17-41.
- BOWIE, N. E. (1991b): "New Directions in Corporate Social

Responsibility". Business Horizons, jul.-ag., pàg. 56-65.

BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT. (1984): Code of Conduct and supporting Guides to Good Management Practice. Londres: BIM.

BROOKS, L. J. (1989a): "Corporate Codes of Ethics". Journal of Business Ethics, vol.8(2-3), pàg. 117-129.

BROOKS, L. J. (1989b): "Corporate Ethical Performance: Trends, Forecasts and Outlooks". Journal of Business Ethics, vol. 8(1), pàg. 31-38.

BROWN, M. (1990): Working Ethics. Strategies for Decision Making and Organizational Responsibility. San Francisco: Jossey Bass. [La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones. Barcelona: Paidós, 1992].

CALLAHAN, D. (1980): "Goals in Teaching of Ethics". CALLAHAN, D.; BOK, S. (ed.): Ethics Teaching in Higher Education. Nova York: Plenum Press, pàg. 61-80.

CARR, A. Z. (1968): "Is Business Bluffing Ethical?". Harvard Business Review. [BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. E. (ed.): Ethical Theories and Business. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988, pàg. 438-442].

CARR, A. Z. (1970): "Can an executive afford a conscience?". Harvard Business Review, núm. 48, pàg. 58-64.

CARROLL, A. B. (1975): "Managerial Ethics: a Post-Watergate View", Business Horizons, abril, pàg. 75-80.

CARROLL, A. B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". Academy of Management Review, vol. 4(4), pàg. 497-505.

CARROLL, A. B. (1987): "In Search of the Moral Manager". Business Horizons, març-abril, pàg. 7-15.

CARROLL, A. B. (1989): Business & Society. Ethics & Stakeholder Management. Cincinnati: South-Western Publishing.

CAVANAGH, G. F. (1976): "Corporate Values for the Future". HOFFMAN, W. M.; MOORE, J. M.: Business Ethics. Nova York: McGraw-Hill, 1984, pàg. 509-524.

CAVANAGH, G. F. (1984): American Business Values. Englewood Cliffs, Nova Jersey: The Prentice-Hall.

CAVANAGH, G. F.; MCGOVERN, A. F. (1988): Ethical Dilemmas in the Modern Corporation. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

CAVANAGH, G. F.; MOBERG, D. J.; VELASQUEZ, M. (1981): "The Ethics of Organizational Politics". Academy of Management Review, vol. 6(3), pàg. 363-374.

CENTER FOR BUSINESS ETHICS (1986): "Are Corporations

- Institutionalizing Ethics?". Journal of Business Ethics, vol. 5, pàg. 85-91.
- CENTER FOR BUSINESS ETHICS (1992): "Instilling Ethical Values in Large Corporations". Journal of Business Ethics, vol. 11, pàg. 863-867.
- COOPER, D. E. (1985): "Cognitive Development and Teaching Business Ethics". Journal of Business Ethics, vol. 4, pàg. 313-329.
- CORBÍ, M. (1989): Reflexiones sobre el conocimiento en la sociedad industrial avanzada. El conocimiento silencioso. Barcelona: ESADE.
- CORBÍ, M. (1992): Proyectar la sociedad, reconvertir la religión. Los nuevos ciudadanos. Barcelona: Herder.
- CORBÍ, M. (1994): El individuo libre y voluntario como eje de la organización inteligente. Barcelona: ESADE.
- CORTINA, A. (1994c): Ética de la empresa. Madrid: Trotta.
- CRESSEY, D. R. & MOORE, C. A. (1983): "Managerial Values and Corporate Codes of Ethics". California Management Review, vol. 25(4), pàg. 53-77.
- CHANDLER, A. D. (1977): The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge: Harvard University Press. [La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987].
- CHEWNING, R. C. (1984): "Can Free Enterprise Survive Ethical Schizophrenia?". Business Horizons, vol. 27(2), pàg. 5-11.
- DAVIS, M. "The Special Role of Professionals in Business Ethics". Business & Professional Ethics Journal, vol. 7(2), pàg. 51-62.
- DAVIS, S.; BOTKIN, J. (1994): "The Coming of Knowledge-Based Business". Harvard Business Review, set.-oct., pàg. 165-170.
- De GEORGE, R. T. (1981): "Can Corporations Have Moral Responsibility?". University of Dayton Review, primavera, núm.5, pàg. 3-15. [BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N.: Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988, pàg. 62-69].
- De GEORGE, R. T. (1982): "What Is the American Business Value System?". Journal of Business Ethics, vol. 1, pàg. 267-275.
- De GEORGE, R. T. (1983): "The Social Business of Business". ROBISON, W. L.; PRITCHARD, M. S.; ELLIN, J. (ed.): Profits and Professions. Essays in Business and Professional Ethics. Clifton: Humana, 1983, pàg. 157-174.
- De GEORGE, R. T. (1986): "Corporations and morality". CURTLER, H. (ed.): Shame, responsibility and the corporation. Nova York: Haven, 1986, pàg. 57-75.