

# Capitalismo kantiano y el modelo stakeholder: la necesidad de una ética empresarial de la justicia

Kantian Capitalism and the Stakeholder Model: the necessity of a corporate ethics of justice

PEDRO FRANCÉS

Universidad de Granada

[pfg@ugr.es](mailto:pfg@ugr.es)

**Resumen:** La "teoría de los *stakeholders*" se ha impuesto como modo de concebir las organizaciones, en particular las empresas con ánimo de lucro. Éstas se describen como redes de públicos o grupos interesados, ante los que los gestores tienen una responsabilidad multi-fiduciaria. El máximo proponente de la gestión de *stakeholders* en el ámbito empresarial, Edward Freeman, sostiene que una teoría normativa de la gestión de *stakeholders* establecería que las obligaciones fiduciarias de los gestores son auténticos deberes morales, debido al valor intrínseco de cada uno de los interesados en la organización. El presente artículo critica el fundamento empleado por Freeman para defender la teoría normativa de los *stakeholders*. El elemento fundamental de la crítica es que se trata del mismo fundamento normativo que emplea la teoría heredada de la firma; mientras que la teoría de Freeman resulta menos precisa que aquella. Como alternativa se propone concebir la organización como un ámbito de justicia, un contexto de interacción social donde las partes encontrarían racional acordar criterios de distribución del beneficio que asegurasen la cooperación necesaria para producirlos. Este mecanismo fundamenta las obligaciones sin recurrir a supuestos como la dignidad individual o los derechos individuales. Pero no impide operacionalizar las demandas de justicia en forma de derechos de diverso tipo.

**Palabras clave:** teoría de los *stakeholders*, teoría de la justicia, justicia y empresa, ética empresarial.

**Abstract:** Stakeholder theory is the main-stream way of conceiving organizations, especially for profit corporations. Corporations are described as a web of stakeholders before whom managers have a multi-fiduciary responsibility. Edward Freeman, the father of stakeholder theory, holds that a normative theory of stakeholder management would set those fiduciary responsibilities as truly moral duties, due to the fact that stakeholders possess intrinsic, as opposed to merely instrumental, value. This article criticizes the basis of Freeman's defense of normative stakeholder theory. The crucial critical argument is that Freeman employs the very same normative foundation that the classic theory of the firm uses; while deriving a view of the corporation that is less precise than the classic one. As an alternative, it is proposed that the organization should be conceived as a realm for justice: a social context of interaction where all parties would find it rational to agree to criteria for distributing the benefits so that cooperation –as

required to bring about those benefits— is secured. This approach founds obligations (among stakeholders) without the need to resort to hypothesis as individual dignity or rights. However, the demands of justice might still be operationalized as rights of several kinds.

**Keywords:** stakeholder theory, theory of justice, justice and corporations, business ethics.

## **1- La "stakeholder society" y el origen del debate: gestión y responsabilidad empresarial.**

**E**n 1994, Tony Blair presentó las líneas maestras del nuevo laborismo. Una de las nociones estrella de la famosa "tercera vía" era la de "sociedad de stakeholders". Blair (o más bien sus asesores) adoptaban un concepto que proviene de la gestión empresarial, nacido al parecer en un informe interno del Stanford Research Institute, en 1963 (Lozano 1999,122).

El concepto es un acierto retórico. Emplea la paronomasia para producir, a partir de stockholders ("accionistas", literalmente "tenedores de acciones o capital") la sonora stakeholders, una creación que evoca la idea de que quien "se juega algo" (tiene algo "at stake", ha apostado algo) en la empresa, está en una posición análoga a la del accionista. El accionista puede reclamar un beneficio por el riesgo que asume, pero otros también pueden reclamarlo: el cliente por la confianza que deposita en la marca y la empresa que la respalda; el empleado por el tiempo que ha invertido (no sólo en trabajar, sino también en formarse) y por su fidelidad; la comunidad por su tolerancia con las molestias que puede causar una industria; los gobiernos y administraciones públicas por autorizar y facilitar su establecimiento mediante la legislación, la protección jurisdiccional y otros servicios públicos; etcétera. Si el accionista está legitimado para pedir cuentas a los gestores, igualmente lo están todos los demás interesados. Y, por tanto, si el gestor tiene una obligación o responsabilidad fiduciaria respecto del accionista, la misma se aplica respecto a ese amplio y heterogéneo conjunto de "públicos" relacionados con la empresa.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, la idea de un enfoque basado en los stakeholders es inocua (Lozano 1999, 124 ss.). Cuando Edward Freeman lo propuso en 1984, posiblemente lo hizo como un modo de introducir algo de sentido común ante el abrumador aparato matemático y teórico en las escuelas de negocios, basado en las estilizaciones más alambicadas de la teoría de la decisión racional. La

obsesión de los expertos es construir lo que denominan "la función objetiva de la firma". Una expresión matemática tal que el éxito en la gestión pueda medirse mediante un único parámetro, y el mandato a los gestores sea unívoco: maximizar la función objetiva de la firma. Una comprensión simplista e insensible de esta idea –centrada en la maximización del beneficio contable, o el aumento del valor de las acciones– puede fácilmente volverse contra la empresa en el medio plazo, frustrando su propio fin. La razonable recomendación de Freeman fue que, diga lo que diga una expresión matemática más o menos idealizada, un buen gestor ha de ser algo más que un computador; tiene que conocer, entender y acomodar los intereses legítimos de los múltiples constituyentes de la empresa, que son personas de carne y hueso. Por mucho que el directivo sea primeramente un agente de los propietarios, no puede desconocer que la empresa la forman, también, los empleados, los clientes, los proveedores, etc.<sup>1</sup>, y que su éxito como gestor depende tanto de la confianza de los primeros como de la lealtad y cooperación de todos los demás.

A partir de aquí, la noción de stakeholder y el modelo de gestión basado en ella han seguido una evolución interesante. Por un lado, entre los expertos en gestión y economía, se abre un debate (que no se ha cerrado) sobre si esta noción realmente aporta algo; y si lo hace, si aquello que aporta es positivo o negativo para las empresas y la sociedad. Por otro lado, desde la perspectiva de otras ciencias sociales, la idea de que las organizaciones son algo más que meros complejos contractuales-legales

---

1 Merece la pena distinguir "esferas" de interesados por su relación con la organización. Unos la constituyen, son la empresa: los empleados, gestores y propietarios, así como, tal vez, algunos proveedores que trabajan en exclusiva para la misma. Otros están en una relación contractual o legal con la empresa: clientes y proveedores, administraciones públicas, sindicatos, otras empresas (como medios de comunicación) y asociaciones de empresas. Finalmente, algunos carecen de vínculo formal, pero tienen relación con la empresa, bien por su proximidad (el entorno social y ambiental, los medios de comunicación locales), bien por su interés en las operaciones de la misma (ONG, organismos internacionales, competidores, seres o bienes que no pueden hablar por sí mismos, afectados en general).

de tipo jerárquico-burocrático tiene bastante sentido. Los datos de la sociología, la historia económica y la psicología social la confirman. Y además aproxima resonancias morales y políticas al mundo de las empresas, con lo que ofrece un modelo alternativo para resolver el gran problema de la gestión de organizaciones (públicas y privadas): el problema de la agencia, o cómo conseguir que las personas que actúan en nombre de las organizaciones (sus directores) decidan siempre de buena fe en beneficio de la organización –y por extensión de la sociedad, si es que la organización es legal y ofrece algo valioso para todos–, y no en beneficio propio<sup>2</sup>.

La teoría de los stakeholders enfatiza la amplia responsabilidad de los gestores. La versión tradicional de la empresa es que los propietarios encargan la gestión al profesional, y del profesional esperan buena fe, cumplimiento del contrato y la maximización de la función objetiva de la firma, lo que implicará para los propietarios/accionistas el máximo retorno sobre su inversión. Mientras estas condiciones se cumplan, los propietarios pueden desentenderse. Y por cierto, todos los demás implicados también. Naturalmente, sin romper este esquema pueden producirse efectos de los que, atendiendo a la ley y los contratos, nadie es legalmente responsable: puede producirse una contaminación excesiva, o desempleo, o una desigualdad social que anule los derechos políticos, o situaciones de

---

2 La teoría económica trató de solucionar el problema de la agencia confiando únicamente en el modelo de conducta económica. Según el mismo, la única política posible para garantizar la fidelidad del gestor consistiría en alinear sus intereses con los de la empresa, por ejemplo ligando su retribución a los beneficios de la compañía. Numerosos estudios empíricos han mostrado, sin embargo, que este enfoque es equivocado. Los incentivos económicos dejan de tener efecto a partir de cierto nivel de satisfacción (ampliamente superado por los ejecutivos mejor pagados). Por el contrario, aspectos como la reputación, el reconocimiento social, pueden ser motivadores más potentes. En este sentido Bicchieri, Duffy y Tolle (2004), Bicchieri, Jeffrey y Skyrms (1997), Bicchieri (2006) han estudiado los mecanismos empíricos mediante los que las normas se internalizan y promueven comportamientos socialmente beneficiosos. Tales estudios apoyan las políticas que buscan promover la responsabilidad (la "ética", como comúnmente se dice) de los ejecutivos como mecanismo para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

"mercado cerrado" o monopolístico que fija precios abusivos, o el traslado de costes ambientales a terceros países, o la cooperación –voluntaria o involuntaria– con regímenes que violan los derechos humanos, etcétera<sup>3</sup>.

La visión de las organizaciones como redes de stakeholders debería mitigar este panorama, habitualmente tratado en la ciencia económica bajo el epígrafe de "los fallos del mercado". Según esa nueva visión, los propietarios nombran gestores con un mandato genérico de eficiencia. Pero ese mandato está objetivamente limitado por el hecho de que la organización es una red de límites difusos, que ha de rendir cuentas por los efectos de sus decisiones y acciones, y que ha de considerar a un número indeterminado de personas y grupos que podrían verse afectados, o que podrían influir sobre los resultados que espera la empresa. Este hecho impone criterios normativos independientes. Sustraerse a esa responsabilidad, incluso amparándose en el mandato de eficiencia, restaría legitimidad social a la empresa; y además la pondría en situación de riesgo. Así, los gestores, pero también otros grupos con capacidad de acción, adquieren responsabilidades multi-fiduciarias. La teoría sustenta la legitimidad de ciertos interesados para "pedir cuentas" a la organización. Algunos de ellos pueden incluso representar legítimamente a entidades o bienes sin personalidad jurídica. Los gobiernos o las organizaciones

---

3 Hay que señalar que no se trata sólo de las llamadas "externalidades" producidas por las decisiones económicas debidas a imperfecciones del mercado. En algunos casos, los efectos "sin responsable" sí pueden catalogarse como externalidades negativas. El ejemplo clásico es la contaminación, que se produce porque el sistema de mercado (idealmente) regula a través de los precios qué modos de producción son los más eficientes, pero los efectos de esos modos de producción sobre el medio ambiente no pueden ser contabilizados. Por ello el mercado, a través de la demanda agregada, puede enviar la errónea señal de que la sociedad "prefiere" sistemas de producción baratos, pero contaminantes. Otros ejemplos no son, sin embargo, externalidades en sentido estricto; no son efectos indeseados del funcionamiento del mercado; y difícilmente se evitarían con una competencia más perfecta o una legislación adecuada. De hecho algunos se producen "fuera" del mercado, como la connivencia con regímenes autoritarios, el soborno a funcionarios públicos extranjeros, la burla de la legislación laboral aprobada por tratados internacionales, la evasión de impuestos, etc.

internacionales (gubernamentales o no) pueden pedir cuentas a las empresas, no sólo en nombre de sus ciudadanos o de la humanidad, sino también en nombre del medio ambiente; en nombre de especies amenazadas; en nombre de generaciones futuras.

Se trata, por tanto, de una nueva visión de las organizaciones con ánimo de lucro. Y en paralelo, una moralización de la gestión de las mismas (Post, Preston y Sachs, 2002).

La extensión política de la idea que se empleó en Gran Bretaña tenía dos componentes: por un lado, quería transmitir que el nuevo laborismo se comprometía a tener en cuenta a todos los interesados y afectados por las decisiones del gobierno, facilitando la participación de todos ellos. Por otro, quería definir un nuevo modelo de sociedad del bienestar. Ésta ya no quedaría caracterizada en términos de derechos individuales frente al Estado<sup>4</sup>. La sociedad se ve como una red multi-fiduciaria. Una red de corresponsabilidades y legítimas demandas correlativas.

El destino de aquellas propuestas es controvertido. Los gobiernos laboristas dieron pasos para obligar a las empresas cotizadas, y sobre todo a los gestores de fondos de inversión y pensiones, a cumplir ciertas reglas de transparencia. Abrieron el camino del impulso legal de la responsabilidad de las empresas. Es cierto que de modo tímido y parcial, transigiendo ante el poder financiero que sostiene la economía británica. También se intentó re-vitalizar la sociedad civil con algunas iniciativas de participación. El gobierno creó grupos de consulta que pretendían

---

4 La necesidad de una transformación del modelo de Estado posterior a la segunda guerra mundial, basado en un gran acuerdo entre empresas, gobierno y sindicatos, venía siendo reclamada por los economistas liberales desde los ochenta, y quedó patente en la crisis sueca a comienzos de los noventa. Esta crisis mostró que aquella concepción del Estado (llamado el modelo nórdico de bienestar) no se podía sostener a largo plazo en una economía global crecientemente liberalizada. La salida de la crisis en Suecia obligó a replantearse los llamados "derechos sociales" en función de los límites presupuestarios anuales. Al margen de esto, hay que señalar que las reformas suecas demostraron, al menos, que en una economía extraordinariamente competitiva es posible mantener servicios sociales de calidad basados en elevados impuestos al sector privado, sin incurrir en déficits presupuestarios.

representar intereses que habitualmente no tienen acceso al proceso de decisión política. Tal método de gobierno puede sin embargo ser criticado por la dudosa representatividad de tales grupos de consulta.

En todo caso, la alusión histórico-política pretende señalar hasta qué punto la idea de las empresas como "organizaciones de stakeholders" ha calado en el discurso público. Señala también la ligereza con que esta noción se ha empleado: sin un análisis de sus implicaciones. Los trabajos académicos que discuten tales implicaciones son desconocidos en los campos de la política y la gestión de empresas. Algunas consecuencias lógicas de la noción de stakeholder cuestionarían, por ejemplo, la idea misma de derechos de propiedad, o la estructura jerárquica de las organizaciones. Naturalmente, redefinir la propiedad o la autoridad en las organizaciones privadas conllevaría una revisión profunda de nuestras constituciones económicas, quizá de la misma economía de mercado. Lejos de ello, la llamada "gestión de stakeholders" suele quedar en algunas "políticas de responsabilidad" o iniciativas de participación, cercanas a la filantropía y las relaciones públicas, y por completo ajenas a una reflexión normativa capaz de cuestionar el sistema económico o el papel de las empresas.

En este artículo quiero comentar qué implica la versión normativa de la teoría de los stakeholders, en particular el modo de Evan y Freeman (1988) de explicar las bases normativas de la teoría y dibujar lo que denominan un "capitalismo kantiano". Señalaré que Freeman (tanto en ese como en otros trabajos) mantiene indeterminada la base normativa última de la teoría de los stakeholders. Al insistir en la idea de responsabilidad sin una base normativa independiente, no puede sustraerse a un debate que está mucho mejor articulado por la teoría económica heredada. Autores como Jensen (2002) o Coase (1988) –por no mencionar la clásica pieza de Friedman (1970)–, pueden argumentar convincentemente que la demanda de responsabilidad sin una aclaración precisa de quién es responsable de qué ante quién, es pura retórica. La teoría clásica de la firma y el mercado sí tiene respuestas. Y éstas podrían sin dificultad incluir los nuevos valores sociales como la sostenibilidad, así como las nuevas circunstancias



históricas, como la existencia de mercados globales. Ello explicaría el escaso efecto práctico de una teoría en apariencia revolucionaria.

Mi propuesta alternativa es que, si queremos ser coherentes con la visión de las organizaciones como redes de stakeholders, deberíamos derivar una normatividad de la misma realidad de las organizaciones. Tomando como guía la filosofía moral de Hume, podemos ver la organización como un ámbito "natural" en que se dan las "circunstancias de la justicia". A partir de ahí los participantes podrían generar normas de justicia. Las normas de justicia son, por definición, en el esquema de Hume, convencionales. Su obligatoriedad se deriva de una decisión de los implicados. Pero esto no las hace menos relevantes como fuentes de moralidad en su ámbito.

Siguiendo esta línea se puede mostrar que la alternativa a lo que Hume llamaba virtudes artificiales, son las virtudes naturales: la compasión y la benevolencia. Mi conclusión adoptará la forma del siguiente trilema: o bien aceptamos y depuramos la teoría económica clásica sobre la firma (que es la auténticamente kantiana, basada en la autonomía y los derechos liberales), o bien desarrollamos una teoría de la justicia para los stakeholders siguiendo líneas humeanas, o quedamos abocados a una teoría de la firma sin contenido moral, acompañada de apelaciones a la benevolencia.

## **2- Capitalismo Kantiano**

Evan y Freeman exponen en 1983<sup>5</sup> la idea básica tras la versión "normativa" de la teoría de los stakeholders. Sostienen que los directivos no pueden tratar a los stakeholders como medios para el fin de obtener el máximo beneficio, entendido como máximo rendimiento para los accionistas.

Esta postura contrasta con las primeras enunciaciones de la teoría. La teoría que he denominado arriba "inocua" podía leerse como una simple regla prudencial: para obtener el máximo beneficio, los managers deben

---

5 Se cita aquí por su tercera edición, de 1988.

cuidar sus relaciones con ciertas personas y grupos clave para la supervivencia de la empresa. Y ese cuidado exige estar atentos a las demandas de éstos y satisfacerlas con cierta equidad. Esta versión se denominó enseguida "instrumental". Puede ofrecerse como una herramienta de gestión para los directivos, sin más. El propio Friedman pone un ejemplo en su alegato contra la "responsabilidad social de los negocios". Si una empresa –escribe– está radicada en una población, de modo que una mayoría de sus empleados son vecinos de la misma, quizá la empresa hace bien en ocuparse de la comunidad, cooperar en proyectos del gobierno local, contribuir a la educación, diversión, entretenimiento de los vecinos, o asegurarse de que la ciudad es un lugar agradable para vivir, mediante proyectos urbanísticos, de conservación ambiental y otros. Todo ello puede ir en interés de la compañía, que así puede atraer y retener mejores empleados, beneficiarse completamente de las ventajas que la ley concede a las donaciones, mantener una buena relación con el gobierno local y la comunidad, etc. Todo esto no viola, sino que refuerza la idea de que la única responsabilidad de los gestores es incrementar el beneficio. Todas estas acciones tienen como propósito asegurar la rentabilidad sostenida de la firma.

Evan y Freeman ven en ese enfoque instrumental un déficit moral. La superación del mismo conduce al que denominan enfoque "normativo", o teoría normativa de los stakeholders. El déficit moral conduce a la destrucción de la empresa: si un directivo usa a los grupos de interés como simples medios para lograr su objetivo de maximizar el beneficio, éstos están legitimados para tratar a la empresa como un medio para sus fines personales, lo que destruye la posibilidad de crear valor a largo plazo (Evan y Freeman 1988, 99) (Bowie 1998, 1999).

Según este análisis, la "comunidad" del ejemplo de Friedman quizá no es tal. Es más bien un conjunto de gentes provisional y contingentemente ligadas por sus intereses privados. No hay entre ellos un pacto social real, sino una apariencia de pacto, que cualquiera se sentiría autorizado a violar si su interés quedara así mejor servido. Pero un pacto que no ata en modo alguno a las partes no es un pacto. En ese modo de

vida, cada uno usa a los demás como instrumentos de sus intereses, y cualquier apariencia de respeto o buena voluntad está basada en el egoísmo. Evan y Freeman sostendrían que adoptar la visión multi-stakeholder de las organizaciones es incompatible con esa actitud instrumental. Esa visión parte de entender que, en una empresa, todos sus constituyentes están en pie de igualdad –frente al tradicional privilegio del capital-. La actitud instrumental, por mucho que resulte en políticas de "responsabilidad" (más bien habría que decir "beneficencia") hacia ciertos grupos, no puede estar más alejada de la visión que trataba de promover Freeman.

La postura "kantiana" de Evan y Freeman defiende que los stakeholder tienen derecho a que sus demandas sean atendidas<sup>6</sup>. Lo que en la filosofía jurídica norteamericana se denomina un "claim-right" (una pretensión legítima). Son acreedores, por sí mismos (no por interés de otro) de una respuesta, o satisfacción. Freeman recuerda, frente al privilegio del capital, que los derechos de propiedad no son absolutos. Las demandas de ciertos stakeholders pueden entenderse como un límite al derecho de propiedad de los accionistas, en el que basan sus expectativas de beneficio –y por ende, un límite legítimo a esa expectativa-.

En palabras de los autores: "La clave de nuestro argumento es que debemos reconceptualizar la firma en torno a la siguiente cuestión: ¿Para beneficio de quién y a expensas de quién debería gestionarse una empresa?" (Evan y Freeman 1988, 97)<sup>7</sup>. La perspectiva kantiana supone que la razón por la que el beneficio ha de ser para todos los que tienen una demanda legítima es que poseen un derecho (están legitimados para reclamar parte del producto de la empresa). Este derecho puede serlo de propiedad o de distinta naturaleza. En última instancia se trata del derecho moral universal a determinar su propio futuro sin interferencias. Si la corporación desprecia la autonomía de los stakeholders, tratándoles como

6 Bowie (1998, 1999) ha desarrollado este argumento de modo mucho más detallado y ambicioso.

7 "The crux of our argument is that we must reconceptualize the firm around the following question: For whose benefit and at whose expense should the firm be managed?"

medios, viola su derecho moral: impide que sean libres.

Una versión más desarrollada de la idea de un capitalismo kantiano es la de Bowie (1998, 1999). Ésta es mucho más detallada en cuanto a especificar qué obligaciones corresponderían a los gestores, desde una perspectiva kantiana. Pero es análoga a la de Evan y Freeman, en cuanto a la base normativa: simplemente asume la ética kantiana y extrae las consecuencias para el mundo económico y de las empresas.

### **3- Un reino de los fines capitalista: la dificultad del capitalismo kantiano**

La teoría de los stakeholders tiene la reputación de implicar una moralización de las empresas. La gestión de stakeholders se empareja con la responsabilidad empresarial, con la sostenibilidad, la visión a largo plazo, la preocupación por las condiciones sociales de los trabajadores, etc. Todo ello goza de buena prensa y parece alineado con valores sociales dominantes. Quizá por ello, su base teórica no se cuestiona.

Hay que observar, sin embargo, que afirmar que la atención que reciben los stakeholders no ha de ser instrumental, no proporciona una base normativa para esta teoría que difiera de la base normativa de la teoría económica heredada.

La teoría de la agencia no niega que las personas tengan derechos y autonomía, o que merezcan respeto por sí mismas. Todo lo contrario: se toma tan en serio los derechos y la autonomía que toda la estructura del sistema económico se basa en relaciones libres entre personas con derechos y potestades sobre algunos de sus derechos<sup>8</sup>. Todo el sistema está concebido para proteger derechos. Derechos que configuran una

---

8 La famosa salvaguardia de Friedman "...sin coacción ni fraude" coincide con los mandamientos morales esenciales de un capitalismo kantiano, según Bowie (1999). La coacción y el engaño son las faltas morales supremas para Kant, porque violan la autonomía de los demás como personas (violando el imperativo categórico en su versión de respeto a la humanidad). Bowie desarrolla la idea de que si se respetan esas reglas básicas, el mercado y la empresa quedan moralizados ipso-facto.

esfera segura de libertad y responsabilidad individual. No en vano el principal libro de Friedman se tituló *Capitalismo y libertad*.

Desde luego, el resultado del intercambio libre de derechos sobre el capital, trabajo, habilidades, bienes y servicios, mediado por el dinero, es frecuentemente desastroso en la práctica. Suele destruir el medio ambiente, y es al menos dudoso que ayude a garantizar la autonomía de las personas. No hay más que pensar en la manipulación sistemática de los consumidores y votantes, el monopolio u oligopolio en los medios de comunicación, etc. Incluso ciertos ejemplos de Friedman, que pretenden defender la libertad, traslucen un inconfundible paternalismo. Pero eso no tiene que ver con las bases normativas del sistema. Los defensores de la teoría de la agencia pueden argumentar razonablemente que, pese a sus fallos, el diseño del sistema capitalista basado en la asignación de derechos de propiedad es el que mejor satisface la autonomía individual de un modo compatible con la eficiencia económica. Los casos de violación de la autonomía, tanto como los de violación de la eficiencia, muestran errores de implementación, o mala voluntad. No indican nada sobre las bases normativas del sistema mismo. El esquema capitalista no se basa – alegarían – en la voluntad de unos de emplear instrumentalmente a otros. Se basa en la libertad contractual. Si el ejercicio de la libertad contractual no es posible, deberían existir recursos jurídicos para restaurarlo. Si, aún siendo posible, esa libertad no es segura, o no es completa, o es percibida como un engaño o una ficción, entonces puede tratarse, ciertamente, de una inmoralidad dentro del sistema: una razón para corregirlo o revisarlo reforzando la ética kantiana en que se apoya.

Por ejemplo, si los directivos de la empresa A pueden mantener los salarios muy bajos, y así ofrecer mayores rendimientos a los propietarios y ganar una porción mayor de renta para sí, ello tiene que significar una distorsión del mercado. En un mercado competitivo, con garantías legales completas, ese exceso de beneficio para accionistas y directivos invitaría a otras empresas a entrar en el mercado, ofreciendo a los empleados más que la empresa A, y llevándose literalmente toda la experiencia que antes estaba al servicio de A. El mercado sólo se estabilizará cuando el beneficio

de accionistas y directivos sea tal que ya no resulte rentable para los competidores intentar establecer una nueva empresa con mejores salarios. Por tanto, los beneficios extraordinarios basados en la explotación (uso instrumental) de algún recurso (sean empleados, clientes, proveedores, gobiernos, medio ambiente) tenderán a desaparecer en un mercado competitivo, transparente, adecuadamente regulado. Y donde no haya esta explotación, ningún interesado puede afirmar que su autonomía sufre menoscabo, puesto que su posición en la economía reflejará aproximadamente su esfuerzo, sus capacidades y su suerte, combinadas con su previsión.

Desde luego que la regulación es en todo caso necesaria, puesto que sabemos que los mercados generan externalidades negativas. La regulación de los mercados no es más que el establecimiento de derechos precisos, y protecciones adecuadas para los mismos. Por ejemplo, una ley que obliga a las empresas a depurar aguas residuales antes de verterlas al río, es una ley que especifica, limita y concreta el derecho al uso del agua. Las empresas que lo necesitan, tiene derecho a adquirir agua y usarla en procesos industriales, pero el límite de ese derecho es la obligación de depurarlas después. Esta configuración del derecho influirá en qué negocios y cuántos se establecen; influirá en el precio final que pagan los clientes; en los empleados y cualificaciones necesarias; en el nivel de salarios; etc.

Incluso el que haya contextos determinados en que las relaciones sean instrumentales, está previsto por el diseño del sistema. Naturalmente que las empresas "usan" las habilidades de los empleados en su beneficio. Tanto como los empleados "usan" a las empresas para obtener rentas y así satisfacer sus necesidades y sus deseos privados. Esta relación no puede computarse como inmoral, porque está enmarcada en un sistema basado en el respeto a la autonomía individual. En tanto el derecho mercantil asegura la justicia, nada hay de paradójico en esa relación instrumental entre las partes<sup>9</sup>.

---

9 Sobre la presencia de relaciones instrumentales (o aparentemente instrumentales) en el marco de asociaciones humanas moralmente legítimas,

Lo que Friedman, Jensen y los defensores de la visión heredada de la empresa visualizan sería, así, una especie de reino de los fines. El mercado realiza un ideal propiamente kantiano: cada individuo es libre a la vez que queda sometido a leyes sociales racionales, aquellas que democráticamente se establecen como marco justo para el intercambio de mercado. Cada participante únicamente tiene que mantener la voluntad de cumplir esas leyes y, por lo demás, goza de completa libertad. En la medida en que se trata de reglas jurídicas positivas, incluso esa voluntad puede ser condicional: los ciudadanos pueden elegir su motivo para cumplir las leyes; cumplirlas por miedo al castigo vale tanto como hacerlo por estar convencido de su justicia. En este ámbito, es el cumplimiento externo lo que importa, pues ese cumplimiento es una simple condición para la moralidad. Por decirlo así, lo único que se exige a todos es que no impidan que los justos cumplan la ley con una intención moral. Y para eso basta con que nadie viole los derechos de otros. Si esto se cumple, el bienestar máximo posible de la sociedad queda asegurado. Nadie, ni quiera alguien golpeado por la "mala fortuna", necesitaría reclamar nada, ya que su derecho no habría sido violado, y las provisiones para tales desgracias, establecidas también como derechos, se aplicarían de inmediato.

Insisto en que esto sería un ideal, que queda lejos de las previsibles realizaciones sociales. Pero como ideal normativo perfectamente kantiano no se diferencia del "capitalismo kantiano" de Evan y Freeman, o de la ética empresarial kantiana propuesta por Bowie. Bien entendido, el reino

---

pueden verse los comentarios de Kant sobre el concubinato y el matrimonio. En el primer caso, hay un pacto para mutuo beneficio sexual sin más; en el segundo, un contrato por el que ambas personas se entregan una a la otra idénticos derechos (Kant 1988, 207-208). El concubinato resulta en un uso instrumental de las personas, que sólo tienen interés para el otro por el placer que proporcionan. No así el matrimonio, que, mediante el intercambio mutuo de derechos constituye una comunidad moral: los intereses de cada uno pasan a ser los de ambos, naciendo una especie de voluntad autónoma común. Nótese el modo de expresión de Kant en 1988, 208: "Esta condición del uso de la inclinación sexual, que sólo es posible en el matrimonio, es una condición de índole moral".

de los fines de Friedman realiza el ideal kantiano de autonomía y derechos compatibles en un marco social cooperativo en la misma medida que el ideal normativo de Evan y Freeman. Con la incomparable ventaja de que, en el esquema heredado los derechos están perfectamente definidos, las relaciones contractuales son precisas, los procedimientos regulativos y las responsabilidades de cada agente pueden concretarse y exigirse legalmente.

Evan y Freeman, y con ellos todos los defensores de la responsabilidad social de las empresas, objetarían que esa descripción idealizada del mercado desconoce la realidad de la economía global. El sueño de un "reino de los fines" tal vez pudiera realizarse en una república perfecta, poblada por ciudadanos de buena voluntad –o al menos, razonablemente obedientes-. Pero esa república habría de tener fronteras bien definidas dentro de las cuales las leyes pudiesen ser eficazmente impuestas. No es el caso del sistema económico mundial. En ausencia de leyes comunes, no puede hablarse de república y, por tanto, tampoco de ciudadanos. En este contexto, la actitud instrumental no es nunca una regla de funcionamiento enmarcada en un sistema basado en el respeto a la autonomía; es puro desprecio al ser humano, pura inmoralidad.

Mas no es este un argumento definitivo. El hecho de que la economía sea global no impide, por principio, el establecimiento de reglas de comportamiento. Aun aceptando que estemos lejos, todavía, de establecer leyes cosmopolitas, éstas son imaginables. Y pueden adoptar la forma de un complejo de mercados globales que definan derechos de propiedad con precisión suficiente para que las atribuciones de responsabilidad tengan sentido. Y dentro de ese marco, que haya espacio para la persecución del interés particular, como mecanismo más eficaz para asegurar la eficiencia y el bienestar.

En definitiva, el intento de Evan y Freeman de dotar a la "gestión de stakeholders" de una base normativa de tipo kantiano, les aboca a definir las demandas como derechos, con sus correlativas obligaciones. Pero al elevarse de las recomendaciones de gestión locales al sistema económico



como un todo, el modelo resulta limitado<sup>10</sup>. Los derechos de los stakeholders son forzosamente imprecisos, porque su mismo número lo es. Los interesados varían con cada decisión empresarial<sup>11</sup>. Se trata de grupos a veces indefinidos. Otras veces, su impacto sobre la empresa no está ligado a la razonabilidad de sus demandas, sino a su fuerza social, de modo que es problemático determinar qué legitimidad poseen (Fassin 2009). En todo caso, la frontera entre el interés instrumental de la organización (por ejemplo, en evitar un riesgo) y su obligación moral (para respetar una demanda legítima de un afectado), es cambiante y difusa.

Por todo ello, el pretendido capitalismo kantiano cae presa de los argumentos de Friedman y sus seguidores. Ellos además no niegan la importancia de atender a derechos distintos de los de los propietarios, siempre que estén bien definidos. Tampoco excluyen la consideración del "valor moral", o la preferencia por el cumplimiento moral, en la construcción de la función objetiva de la firma. Esto es, si los propietarios prefieren maximizar la adecuación de las acciones de la empresa a cierto criterio

---

10 Fassin (2009) resume las críticas al modelo de los stakeholders. Gran parte de ellas abundan en la ambigüedad del mismo.

11 Uno de los ejemplos más empleados en la literatura de la responsabilidad empresarial tiene que ver con las decisiones sobre crear o desmantelar una instalación industrial. En la decisión de montar una fábrica en un determinado sitio, están implicados (al menos): los directores, los accionistas (el beneficio y el futuro del negocio depende del lugar elegido), los posibles empleados y comunidades (personas que viven cerca del lugar elegido, algunos para bien, pues conseguirán empleo, otros para mal, pues sufrirán consecuencias indeseadas o verán alterada su comunidad), las comunidades alternativas que no resulten elegidas (pues pierden una la oportunidad de empleo y recursos), los empleados actuales de la firma (en caso de que la nueva instalación les obligue a desplazarse, o afecte su empleo, etc.), los posibles constructores y proveedores de la nueva instalación, así como los que lo habrían sido de haberse tomado una decisión distinta, el entorno natural y social cercano a la instalación, en caso de que sea contaminante, ruidosa, peligrosa, etc. Cada uno de estos grupos, en cascada, implica a otros. Por el contrario, una decisión técnica sobre el diseño de un modelo determinado de un bien, o la forma de comercializar un servicio, puede tener implicaciones mucho menos extensas, o más controlables. Aún admitiendo que todos los afectados forman la empresa, habría que admitir una gran flexibilidad.

moral, naturalmente pueden hacerlo. Tal preferencia no está excluida. En su texto clásico, Friedman acusa a los defensores de la responsabilidad social de los negocios de emplear una retórica hueca, o una cobertura hipócrita para fines individuales. La teoría heredada resulta más sincera y, en esa medida, realiza mejor el ideal kantiano de justificación pública de normas.

#### **4- Organizaciones y circunstancias de la justicia**

Un modo de escapar de esta dificultad sería, me parece, procurar una fuente normativa interna a la propia teoría de los stakeholders. El error de Evan y Freeman fue buscar una base normativa ajena a su propia teoría. Conceder a los interesados un valor intrínseco puede encajar con ciertas intuiciones morales bastante generalizadas, pero, como señalaría Friedman: solo posee valor retórico, si no se acompaña de una estructura precisa de derechos.

El fracaso de la teoría normativa de los stakeholders es que invita a una reflexión más rigurosa. La estrategia más aceptada es buscar la base normativa de la responsabilidad hacia los interesados no-propietarios en un argumento de tipo contractualista. Donaldson y Dunfee (1999) son el mejor y más citado ejemplo<sup>12</sup>. Su propuesta evita apoyar la ética

<sup>12</sup> Un precursor de este enfoque fue Keeley (1988). Sacconi (2000) hizo una propuesta contractualista inspirada por Gauthier, más radical que la de Donaldson y Dunfee, reformulada en Sacconi (2006, 2007). Aunque no está en el foco principal de este artículo, hay que decir que el contractualismo moral ha sido reforzado por estudios interdisciplinarios basados en los hallazgos de la teoría de juegos y la biología evolutiva (y su intersección, la teoría de los juegos evolutivos). Desde el trabajo de Gauthier (1986), y los desarrollos de Danielson (1992, 1998) sobre la justificación racional de disposiciones morales, que "evolucionarían" a partir de la racionalidad instrumental, hasta las investigaciones de Skyrms (1996, 1997) basadas en modelos informáticos de la evolución de las normas sociales (que han influido en los trabajos empíricos de Bicchieri 2006). Kahane (1995) y Joyce (2006) resumen el enfoque evolutivo de la moralidad, que apoya empíricamente la idea de que la base de nuestras normas es una configuración de sistemas mentales-cerebrales en los que juega un papel destacado la reciprocidad y la lealtad al grupo, elementos de la idea de un contrato social en sentido clásico. Quien ha llevado estas ideas a un

empresarial sobre una idea particular de dignidad individual. Conciben la ética como el fruto de convenciones y acuerdos implícitos o explícitos, que se dan en distintos niveles.

Esta línea es prometedora, aunque puede considerarse limitada por lo que Sacconi (2006, 261) denomina "indeterminación prescriptiva". Expliquemos esta limitación. Donaldson y Dunfee se centran en la descripción. Su teoría de los "contratos sociales integrados" refleja cómo se generan y funcionan de hecho las normas éticas en los contextos organizacionales, sectoriales, nacionales e internacionales. Las normas, según esa teoría, reflejan un consenso ético, que puede ser criticado por un consenso en otro nivel. Consideremos este ejemplo: en una empresa es normal asignar los trabajos más duros y peor remunerados a las mujeres, y nadie percibe que ello sea injusto. Pero esa norma puede comenzar a ser criticada como "inmoral" o "injusta". Al explorar las bases de la crítica pueden detectarse consensos en otro nivel: puede que en el nivel nacional exista un consenso sobre la igualdad de las mujeres, incluso afirmado por reglas constitucionales; o tal vez en el nivel sectorial suceda que la empresa en cuestión es la única que mantiene esta práctica, frente al juicio negativo de todas las demás. Este enfoque adolece de un fallo normativo porque, según Sacconi, en realidad la posibilidad de crítica siempre se asienta en un mero consenso social, que puede resultar injusto desde alguna perspectiva. Donaldson y Dunfee apelan a los principios universales –lo que denominan hiper-normas–, como garantes últimos de la justicia mínima de los consensos locales, pero no apoyan tales principios en nada que no sea el simple consenso internacional sobre los mismos. Y, en todo caso, la "libertad moral" que supone el fundamento ético decisionista de los contratos locales difícilmente podría ser embridada en la práctica por normas universales de carácter muy general, sobre las que es fácil ponerse de acuerdo, pero que es difícil aplicar para resolver las cuestiones distributivas concretas, muy dependientes del contexto, las interpretaciones locales, la estructura institucional, las expectativas y posibilidades históricas, etc.

---

máximo nivel de generalidad y precisión ha sido Binmore (2005).

La tesis de Sacconi, que aquí no se desarrollará, es que se hace necesario un argumento contractualista en sentido estricto (diferente de la apelación al consenso social, o contrato social implícito). Tal argumento buscaría las bases normativas de tales consensos implícitos (o de la crítica a los mismos) en la idea de un acuerdo ideal, o hipotético, entre todos los afectados por la organización, y sus decisiones.

De este debate se puede extraer lo siguiente: por un lado, las obligaciones multi-fiduciarias de los directivos de una organización deberían encontrar una base en las relaciones entre los mismos constituyentes de la empresa, sin asumir que ellos tienen ciertos derechos morales anteriores. Esto robustecería la teoría normativa de los stakeholders y la haría independiente del modelo heredado de justificación del capitalismo y el mercado (el modelo de los derechos individuales). Por otro lado, hay que enfocar esas relaciones entre integrantes de la organización, no como situaciones de hecho, que incorporan ciertos consensos normativos, sino como el marco en que fundar expectativas normativas capaces de desafiar precisamente a tales consensos dados sin apelar a otros consensos, sino a la razón misma.

Una posible estrategia es contemplar las organizaciones de modo análogo a como Rawls vio la sociedad: como una empresa cooperativa para el beneficio mutuo. La analogía es tan obvia que extraña que no se haya empleado más en el campo de la ética de las empresas. Una organización no es sino una estructura para la cooperación social: distintos participantes ponen en común recursos diferentes: capital, conocimiento, tiempo, trabajo, confianza, legitimidad o aceptación social. El objetivo es obtener un beneficio mutuo. Nadie aceptaría participar si ello sólo involucra costes. De ahí la pérdida de legitimidad de las empresas si se puede mostrar que, para alguien o algo, su presencia es un coste neto sin ninguna compensación. Y de ahí que el gran debate sobre la eficiencia sea si los daños ocasionados por las industrias (contaminación, pérdida de entornos sociales y ambientales, cambio en las formas de vida, consumo insostenible de recursos, empobrecimiento o marginación de parte de la población, etc.) están compensados por los beneficios (bienes producidos,

empleo, rentas, progreso material, aumento de expectativas vitales, etc.).

Lo anterior equivale a decir que las organizaciones son un entorno en que se dan las que Hume definió como "circunstancias de la justicia", aquellas circunstancias que hacen que la justicia sea posible y necesaria. Estas circunstancias son sobre todo la posibilidad de obtener un moderado beneficio a través de la cooperación, y que ese beneficio sea fácilmente trasladable, es decir, tenga sentido distribuirlo entre quienes han contribuido a generarlo. Hume habló de "moderada escasez" y cierto sesgo egoísta. Si la escasez es extrema, la justicia no es posible (el único criterio de asignación pasa a ser la necesidad). Si existe super-abundancia, o los individuos carecen de un sesgo egoísta, entonces la justicia no es necesaria. La justicia, entendida como la satisfacción de demandas racionales sobre un beneficio cooperativo, sólo tiene sentido en el contexto especificado por Hume<sup>13</sup>.

Pero esas circunstancias son casi exactamente las que configuran las organizaciones productivas: una serie de personas pueden generar un beneficio (o pérdida) fácilmente distribuible entre ellas (u otros) gracias al dinero; ese beneficio será moderadamente escaso (es inconcebible que sea tan abundante que no existan demandas incompatibles sobre el mismo); los participantes, debido a su sesgo egoísta, reclamarán previsiblemente porciones del beneficio que, sumadas, excederían el beneficio total, por lo que se hace necesario un criterio de distribución. Estas circunstancias establecen un marco en que la justicia es posible y necesaria.

Hume pensaba que la justicia es una virtud artificial<sup>14</sup>. La justicia regula relaciones sociales en contextos específicos, en que podemos aspirar a una precisión mayor que la que nos proporcionaría, bien la

---

13 Cfr. Hume 1978, Libro III, Parte II, Sección II. Hume habla del egoísmo y de dos circunstancias externas: la moderada escasez y la inestabilidad de las posesiones.

14 Hume 1978, Libro III, Parte II, trata por extenso este tema. Hume afirma que la justicia y la propiedad surgen por artificio humano. No obstante, tienen su fundamento en inclinaciones naturales: la sociabilidad y el interés propio, combinadas con el ejercicio de la razón y la imaginación.

inclinación, bien la virtud natural (la benevolencia, la compasión). Especificar la base normativa de las obligaciones de los gestores de una empresa no requiere considerar las virtudes naturales, aunque tampoco es imprescindible excluirlas. Lo importante es que la concepción de las organizaciones como entornos donde se dan las circunstancias de la justicia las convierte en una fuente de normatividad por sí mismas. Cada organización implicará a personas diferentes, con expectativas y recursos diferentes, y poseerá un potencial distinto. Pero cada una de ellas puede ser el punto de partida de una exploración normativa autónoma: la que parte de considerar quiénes forman parte de la organización, tanto en un sentido estricto como en un sentido extendido, qué aporta cada uno y cuál es la base de su reclamación de una parte del beneficio. El resultado de una discusión racional debería ser la aceptación mutua de criterios de asignación (principios de justicia, derechos de propiedad) locales, pero basados en ese ejercicio racional. Si interpretamos que se trata de un ejercicio puramente heurístico, estamos ante la selección de principios racionales de justicia, que funcionarían como principios morales de la gestión<sup>15</sup>. Principios que especifican la ética de la empresa, en sentido ideal. Si interpretamos que se trata de un ejercicio empírico, estaríamos ante el acuerdo sobre una convención, y quedaría abierta la cuestión de si esa convención es justa.

Una teoría de la justicia de las organizaciones en el primer sentido (ideal), supondría la determinación normativa: explicaría, por decirlo así, qué debe quién a quién; qué es racional (y no meramente convencional) tener por obligatorio. En este sentido puede tomarse como una determinación de las obligaciones morales entre los miembros de la

15 Binmore (2005) especifica el propósito del acuerdo para establecer la justicia como la selección de un óptimo social. Esta selección puede interpretarse, a su vez, como el producto de la evolución cultural, o como el resultado de una heurística del acuerdo racional. Binmore sostiene que cada vez que formulamos un juicio moral estamos, de algún modo, apelando a ese pacto ideal que seleccionaría el óptimo social más racional (o imparcial). En términos de una organización, el juicio moral apelaría al acuerdo que establecería el óptimo social racional, dadas las circunstancias y el contexto de la organización.

organización, concebida como un conjunto de personas unidas por el interés individual de asegurar un beneficio colectivo a través de la cooperación. Estas obligaciones pueden especificarse en forma de derechos, pero entendidos estos no como propiedades intrínsecas de sus sujetos, sino como operacionalización del criterio racional de distribución.

Aunque no voy a desarrollar aquí esta idea, me parece que podría constituir una "teoría normativa de los stakeholders" en un sentido más autónomo que lo intentado por Evan y Freeman. Esta teoría parece más robusta frente a las réplicas de los defensores de la visión heredada de la empresa capitalista.

Una teoría de la justicia en las organizaciones no prejuzga cómo han de concebirse los derechos (morales y legales) de los miembros. La propiedad privada de ciertos factores (como el capital, o los activos financieros) puede ser un buen modo de operacionalizar demandas racionales del beneficio empresarial. O puede no serlo. O puede serlo con limitaciones. El derecho de control (usualmente asignado a los propietarios y sus agentes) puede ser un buen modo de operacionalizar la estructura racional de la cooperación. O puede no serlo. O puede serlo con limitaciones. Explorar todo esto nos llevaría muy lejos, pero estas consideraciones han llevado a Post, Preston y Sachs (2002) a hablar de una "redefinición de la empresa", donde ninguno de estos temas es tabú.

Nótese que esta búsqueda de una fuente de normatividad específica de las organizaciones es coherente con el marco económico actual. Las empresas no están sometidas a reglas claras. Los Estados sólo pueden imponer normas parcialmente, las organizaciones inter-gubernamentales no poseen autoridad suficiente; las empresas trans-nacionales pueden evitar la legislación que representa los grandes pactos sociales de naturaleza política. La única esperanza reside en la auto-regulación. Tal forma de restricción del poder corporativo ha de tener su base en un argumento como el esbozado: un criterio de distribución justa que emerge de las propias circunstancias de la empresa.

Ciertamente, el argumento tiene flancos débiles. Puede alegarse que se trataría de una normatividad mínima, y que reflejaría asimetrías de

poder, por lo que dejaría abierta la pregunta por la justicia o la moralidad de la organización misma.

Mas la defensa de una normatividad mínima no debería ser problemática en un contexto pluralista. Respecto a las asimetrías, tal vez sería preocupante si estuviésemos hablando de una estrategia operativa, por ejemplo, para implantar un código de conducta empresarial. Pero lo que planteamos es un argumento normativo, un ejercicio heurístico para detectar qué estructura organizacional sería justa. Podría analizarse si el argumento reproduce inadvertidamente asimetrías injustificadas de poder. Pero no lo hace necesariamente. El argumento heurístico es imparcial. El temor a que traslade asimetrías injustas quizá reside en no advertir que no se trata de un argumento total. No es una teoría completa de la justicia, como la de Rawls: no se trata aquí de determinar qué es justo en general para la sociedad. Sino qué es justo en esta organización. Y lo justo en esa organización dependerá de factores dados. Por ejemplo, de la formación actual de los empleados, o del esfuerzo que están dispuestos a invertir en la empresa. Si en una sociedad no hay mujeres cualificadas para trabajar como ingenieras, la empresa no puede pretender ser más justa contratando igual número de ingenieros que de ingenieras. Sólo lo posible puede ser obligatorio. Tal empresa puede, eso sí, fomentar la formación de sus empleadas con potencial para convertirse en ingenieras. Pero que esto sea una obligación suya o una opción, dependerá de las circunstancias. Dentro de sus circunstancias, las empresas pueden y deben aspirar a adecuarse a criterios racionales de acción y distribución, que representarían sus obligaciones de justicia. La tarea de una teoría normativa consiste en aclarar cómo determinar cuáles son esos criterios. Los procedimientos para hacerlos efectivos (la motivación) escapan a su ámbito<sup>16</sup>.

---

16 No obstante, Sacconi (2007) desarrolla la cuestión de la implementación del contrato social de la firma. Entre la racionalidad del contrato y la motivación para su cumplimiento hay un vínculo lógico. Éste además puede ser reforzado con mecanismos basados en la experiencia sobre el funcionamiento social de las normas (Bicchieri 2006).



## **5- Justicia o caridad**

La demanda de una "justicia organizacional" puede parecer criticable por exceso o por defecto. Generará escepticismo por excesiva; un escepticismo empíricamente justificado, basado en la previsión de que las organizaciones con ánimo de lucro, sean o no ámbitos para la justicia, se comportarán más bien como "estados de naturaleza". Generará en otros, desasosiego por escasa, ya que limita la ética organizacional a una moralidad mínima, sin el amparo confortable de la retórica de la dignidad humana.

Estas reacciones no consideran la alternativa. Para Hume, la justicia es una virtud artificial; una convención social. Pero es a la vez algo más. Es la convención que hace posible la convivencia, y los inmensos beneficios de la vida en común –unos beneficios que se extienden más allá de lo material-. Esta virtud artificial, y lo que ella hace posible, se apoya en las virtudes naturales: nuestras disposiciones empáticas, la familiaridad y compasión hacia los de nuestra especie, sobre todo hacia nuestros vecinos, hacia quienes vemos sufrir, hacia quienes sentimos cercanos o percibimos desvalidos y necesitados.

Pero sin la justicia y demás virtudes artificiales (las que podemos llamar "políticas") las ventajas de la cooperación no serían posibles. Recordemos que la justicia no sólo es posible, sino necesaria cuando se dan las circunstancias adecuadas. Despreciar, en este contexto, la justicia, equivale a despreciar las posibilidades de aumentar nuestras opciones como seres que buscan la felicidad.

En el nivel organizacional, despreciar la justicia como sustento normativo de la ética en la gestión de stakeholders, implica concebir la empresa como un terreno de explotación mutua, restringida sólo por la coacción estatal y por los sentimientos humanitarios.

Hace bien Freeman en reclamar una "teoría normativa", porque la alternativa es intolerable. La alternativa deja el ámbito de las organizaciones con ánimo de lucro (y otras, por cierto) en manos de la improbable –y casi imposible por definición, en una economía global–

interferencia benevolente de los Estados, o de los individuos.

En un paradigma económico cerrado, en el que los mercados son instituciones reguladas por los Estados, quedar en manos de la benevolencia puede ser una opción. Quizá es el esquema que sirvió de modelo a Occidente a lo largo de buena parte del siglo XX. Un sistema económico formalmente liberal, pero bastante paternalista en su funcionamiento. El paternalismo de ciertas empresas hacia sus empleados (seguridad en el empleo, elevados salarios, beneficios sociales) se sustentaba en el paternalismo del Estado hacia ellas (protecciones arancelarias y legislación favorable).

En un paradigma económico abierto, como el actual, la benevolencia tiene menos posibilidades. Los Estados no protegen a sus empresas (no pueden, aunque quisieran, pues las grandes empresas son multinacionales) y estas no están comprometidas con sus empleados y demás participantes, sino únicamente con la rentabilidad. En este contexto, la alternativa normativa basada en los derechos individuales y la propiedad privada, en la práctica significa dejar a los constituyentes más débiles de las empresas en manos de la caridad.

## 6- Conclusión

Mi objetivo en este texto es mostrar que, al margen del empleo interesado y retórico del lenguaje de "los stakeholders", tal noción capta una idea sobre las relaciones sociales, y en particular sobre las relaciones entre los miembros de las empresas con ánimo de lucro, que merece atención. Esa idea es descriptivamente más acertada que las idealizaciones propias de la llamada "teoría de la firma". Las empresas privadas no pueden considerarse un instrumento de sus propietarios, sino una red de relaciones entre personas y grupos con intereses e "inversiones" o "apuestas" (en un amplio sentido) relacionadas con la empresa. Personas y grupos que pueden influir en su devenir, en el logro de sus objetivos, y a quienes el éxito o fracaso de la empresa puede afectar de diversos modos.

El acierto en esta nueva concepción de las organizaciones nos compromete con la búsqueda de una teoría normativa de los stakeholders, entendiendo por tal la base racional de las obligaciones mutuas entre stakeholders. De lo contrario, esta nueva descripción no tendría impacto alguno desde el punto de vista de la gestión, ya que cabe una lectura instrumental de la misma, que puede ser asumida, y de hecho refuerza los supuestos normativos de la teoría heredada de la firma: prioridad de la propiedad del capital y estructura jerárquica basada en un contrato de agencia y múltiples contratos entre la persona ficticia que es la firma y los individuos que trabajan "para ella".

Si la visión de la empresa como organización de stakeholders quiere ser realmente una re-definición de la empresa, ha de ser una visión normativa. Una visión que especifique quién y por qué está obligado a qué respecto de quién, en el complejo que es una organización. Esta especificación fracasa tal como fue intentada por Evan y Freeman (1988), debido a que no renuncia a la idea de derechos morales individuales con una base independiente de la propia lógica de la organización.

La alternativa que he sugerido es concebir la organización como un ámbito de justicia, un contexto de interacción social donde las partes encontrarían racional acordar criterios de distribución del beneficio que asegurasen la cooperación necesaria para producirlos. Este mecanismo asegura un fundamento de las obligaciones independiente de la idea de derechos individuales anteriores. Se inspira en la visión de Hume de la justicia como virtud artificial, que sólo requiere contar con los deseos e intereses de las partes. Pero no impide operacionalizar las demandas de justicia en forma de derechos de diverso tipo.

Esto proporciona una base normativa para la ética en la gestión de stakeholders. En ausencia de esta base normativa, la teoría heredada de la firma ocuparía su lugar: proveería a la firma de un fundamento racional, basado en la versión liberal de la idea de autonomía. Según ese fundamento, la única responsabilidad de las empresas es incrementar su beneficio, siempre que no violen las leyes (sin violencia ni fraude). En un mercado ideal, ese propósito sería suficiente para asegurar el máximo

bienestar y una distribución acorde con el mérito. En las condiciones reales, nada quedaría asegurado; estaríamos al albur de la compasión para protegernos de los efectos más ofensivos de las relaciones de mercado: la extrema desigualdad y pobreza, el deterioro del medio, la corrosión del carácter.

Esta conclusión me permite reivindicar provisionalmente, tanto la asimilación de las organizaciones a redes de interesados o stakeholders, como la necesidad de una justicia de las organizaciones que, enmarcada en un pacto social más amplio, establezca las condiciones normativas de funcionamiento de estas instituciones clave.

## 7- Referencias

- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books.
- Bicchieri, C., Duffy, J. and Tolle, G. (July 2004), "Trust among Strangers", *Philosophy of Science*, 71, pp. 286-319.
- Bicchieri, C., Jeffrey, R. and Skyrms, B. (eds.) (1997), *The Dynamics of Norms*, Cambridge University Press.
- Bicchieri, C. (2006), *The Grammar of Society. The Nature and Dynamics of Social Norms*, Cambridge University Press.
- Binmore, K. (2005), *Natural Justice*, Oxford University Press.
- Bowie, N. E. (1998), "A Kantian Theory of Capitalism", *Business Ethics Quarterly*, vol. 8 (1), pp. 37-60.
- (1999), *Business Ethics. A Kantian Perspective*, Oxford, Blackwell.
- Coase, R. (1988), *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Cowton, C. And Haase, M. (eds.) (2008), *Trends in Business and Economic Ethics*, Berlin, Springer.
- Cowton, C. (2008), "On setting the agenda for business ethics research", *Trends in Business and Economic Ethics*, Berlin, Springer, pp. 11-32.
- Danielson, P. (ed.) (1998), *Modelling Rationality, Morality and Evolution*,

Oxford University Press.

Danielson (1992), *Artificial Morality: Virtuous Robots for Virtuous Games*. London, Routledge.

Donaldson, T. (1982), *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hall.

Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1999), *Ties that Bind. A social Contract Approach to Business Ethics*, Cambridge (Mass.), Harvard Business School Press.

Donaldson, T. and L. Preston (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review* 20(1), pp. 65–91.

Evan, W. and Freeman, E. (1988), "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", Beauchamp, T. and Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business* (3ª edición, primera edición de 1983), Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall pp. 97-106.

Fassin, Y. (2009), "The Stakeholder Model Refined", *Journal of Business Ethics*, 84: 113-135; DOI: 10.1007/s10551-008-9677-4.

Francés, P. (1999), "Derecho y las reglas del mercado", *DOXA (Alicante)*, 22, pp. 413-431.

Francés, P. y Del Río, A. (2008), "Stakeholder's Preference and Rational Compliance: A Comment on Sacconi's. CSR as a Model for Extended Corporate Governance II: Compliance, Reputation and Reciprocity", *Journal of Business Ethics*, 82: 59-76. DOI 10.1007/s10551-007-9562-6.

Frank, R. (1988), *Passions within Reason. The Strategic Role of Emotions*, New York, Wiley and Sons.

Freeman, E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.

Fudenberg, J. (1991), "Explaining Co-operation and Commitment in Repeated Games", J.J. Laffont (ed.), *Advances in Economic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Fudenberg, J. and J. Tirole (1991), *Game Theory*, Cambridge (Mass.), The MIT Press.
- Gauthier, D. (1975), "Reason and Maximization", *Canadian Journal of Philosophy*, 4, pp. 411-433.
- Gauthier, D. (1982), "Three against Justice: The Foole, the Sensible Knave and the Lydian Shepherd", *Midwest Studies in Philosophy*, 7 (1982), pp. 11-29. Reprinted in Gauthier (1990) pp. 129-149.
- Gauthier, D. (1986), *Morals by Agreement*, Oxford, Clarendon.
- Gauthier, D. (1988), "Hobbes's Social Contract", *Nous* 22, 71-82.
- Gauthier, D. (1990), *Moral Dealing. Contract, Ethics and Reason*, Ithaca, Cornell University Press.
- Gauthier, D. (1994), "Assure and Threaten", *Ethics*, 82, pp. 690-721.
- Hampton, J. (1986), *Hobbes and the Social Contract Tradition*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Harsanyi, J.C. (1996), "Morality and Incentives", Farina, F., Hahn, F. and Vanucci, S., *Ethics, Rationality and Economic Behaviour*, Oxford, Clarendon, pp. 22-35.
- Hume, D. (1978) [1739], *A Treatise of Human Nature*, (ed. L.A. Selby-Bigge), Oxford, Clarendon.
- Joyce, R. (2006), *The Evolution of Morality*, Cambridge (Mass.), MIT Press.
- Jensen, M.C. (2002), "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function", Andriöf, J., Waddock, S., Husted, B. & S.S. Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Sheffield (UK), Greenleaf, pp. 65-84.
- Kahane, H. (1995), *Contract Ethics. Evolutionary Biology and the Moral Sentiments*, Lanham (Maryland), Rowman & Littlefield.
- Kant, I. (1988), *Lecciones de ética*, Barcelona, Crítica (ed. de R. Rodríguez-Aramayo y Concha Roldán Panadero).
- Keeley, M. (1988), *A Social-Contract Theory of Organization*, Notre Dame (Indiana), University of Notre Dame Press.
- Lenz, H.R. (2008), "Why act morally? Economic and philosophical reasons", Cowton, C. And Haase, M. (eds.) *Trends in Business*

- and Economic Ethics, Berlin, Springer, pp. 131-152.
- Lozano, J. M. (1999), *Ética y empresa*, Madrid, Trotta.
- Morris, C.W. (ed.) (1999), *The Social Contract Theorists*, Lanham (Maryland), Rowman & Littlefield.
- Phillips, R. (2003), *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco (CA) Berrett-Koeher.
- Post, J.E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002), *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford (California), Stanford University Press.
- Sacconi, L. (2000), *The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics and Organization*, Berlin, Springer.
- Sacconi, L. (2006), "A Social Contract Account for CSR as Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification", *Journal of Business Ethics*, 68: 259-281. DOI: 10.1007/s10551-006-9014-8.
- Sacconi, L. (2007), "A Social Contract Account for CSR as Extended Model of Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity", *Journal of Business Ethics*, 75: 77-96. DOI: 10.1007/s10551-006-9239-6.
- Sacconi, L. and Grimalda, G. (2005), "Ideals, Conformism and Reciprocity: A Model of Individual Choice with Conformist Motivations, and Application to the Non-for-Profit Case", L. Bruni and P. L. Porta (eds.), *The Paradoxes of Happiness in Economics*, Brookfield, Edward Elgar.
- Sacconi, L. and Faillo, M. (2009), "Conformity, Reciprocity and the sense of justice. How social contract-based preferences and beliefs explain norm compliance: the experimental evidence", *Constitutional Political Economy*, on line 06 May 09, DOI 10.1007/s10602-009-9080-x
- Scanlon, T.M. (1982), "Contractualism and Utilitarianism", Sen and Williams (eds.), *Utilitarianism and Beyond*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 103-128.
- Scanlon, T.M. (1998), *What We Owe to Each Other*, Cambridge (Mass.), The Belknap Press of Harvard University Press.

- Skyrms, B. (1996), *Evolution of the Social Contract*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Skyrms, B. (2004), *The Stag Hunt and the Evolution of the Social Structure*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ulrich, P. (2008), *Integrative Economic Ethics. Foundations of a Civilized Market Economy*, Cambridge University Press.
- Weibull, J. (1995), *Evolutionary Game Theory*, Cambridge (Mass.) The MIT Press.