



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555  
rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Pena Patrus Mundim, Roberto  
Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la Ética de Negocios  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 8, núm. Esp, 2004, pp. 229-252  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84009512>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

---

# **Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la Ética de Negocios**

---

Roberto Patrus Mundim Pena

## **RESUMEN**

En este artículo, definimos la Ética de Negocios como una disciplina de estatuto académico que estudia los negocios desde un punto de vista ético. Como tal, exige la articulación integrada entre sus dos componentes, la ética y la empresa. Delante de la multiplicidad conceptual de la estrategia, señalamos como punto común de algunas definiciones la búsqueda de adecuación de la organización a su ambiente. Para comprender el lugar de esta concepción de estrategia en el marco teórico de la Ética de Negocios, partimos de la presentación de dos tipos de reduccionismo de que la Ética de Negocios es víctima. Enseguida, proponemos, a la luz del modelo de Lozano (1999), un marco teórico referencial triple de la Ética de Negocios. Desde este enfoque, procuramos demostrar que, si por un lado, la administración estratégica de la empresa ha sido obligada a considerar la ética como una exigencia de la sociedad civil organizada, por otro la gestión estratégica, sensible a la demanda de la sociedad por respeto al consumidor, al medio ambiente y a la calidad de productos y servicios, no agota lo que llamamos de *Business Ethics*. La relación entre ética y estrategia debe ser objeto de la pregunta: ¿se trata de una estrategia organizacional que envuelve la ética o de una ética organizacional que envuelve estrategia? Esa es la cuestión a la cual intentamos traer alguna contribución de respuesta. En el ámbito de una Ética de Negocios teóricamente bien articulada, consideraremos que solamente la segunda opción debe ser acepta.

**Palabras-claves:** ética de negocios; estrategia organizacional; responsabilidad social corporativa; etica.

## **ABSTRACT**

In this article we define Business Ethics as an academic discipline that studies business from an ethical point of view. As such, it requires an integrated relationship between its two components: ethics and the company. As a result of the multiplicity of the concept strategy, we establish as a common ground for some of these definitions: the organization's search for adaptation to its environment. In order to understand the role of this concept of strategy in a theoretical framework of Business Ethics, we begin with the presentation of two reductionisms to which Business Ethics falls victim. Then we propose, in light of Lozano's model (1999), a triple conceptual theoretical framework for Business Ethics. From this approach we seek to demonstrate that if on the one hand a company's strategic management is forced to consider ethics as a requirement of organized civil society, on the other, strategic management, sensitive to society's demands for respect for customers, the environment and the quality of its products and services, does not exhaust the whole of what we call Business Ethics. The relationship between ethics and strategy must be the focus of an important question: is this relationship an organizational strategy that involves ethics or is it organizational ethics that involves strategy? In the realm of well-articulated Business Ethics we believe only the second option should be accepted.

**Key words:** business ethics; organizational strategy; corporative social responsibility; ethics.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre la relación entre ética de negocios y estrategia organizacional a la luz de un marco ético referencial de Ética de Negocios (EN). Con el advenimiento de la reflexión ética en el campo de la empresa, se justifica preguntar si la ética empresarial está orientando el plano de la empresa para el futuro o si el plano de la empresa para el futuro está siendo obligado a considerar una demanda ética en la sociedad contemporánea. En el primer caso, se configura una revolución del modo tradicional de hacer negocios, que concibe ética y negocios como algo imposible (Nash, 1993; Freeman, 1994): la ética pasa a determinar la estrategia de la empresa, desapareciendo la separación entre ética y negocios. En el segundo caso, la ética es un elemento contingente, no necesario, inserido en la reflexión administrativa por factores externos de competencia y demanda del ambiente con el cual la empresa se relaciona. En la segunda hipótesis, es probable que las empresas no cambien sus procesos internos y no orienten su administración por una directriz ética, sino solamente parezcan atender a principios éticos. Así, la tendencia es la empresa invertir más para fuera que para dentro, pues su interés no es la ética *a priori*, sino valerse de ella instrumentalmente para alcanzar mejores resultados económicos. La EN, como disciplina académica que estudia los negocios desde un punto de vista ético (De George, 1991), no debe servir de base conceptual para la segunda suposición.

Para comprender el lugar de la estrategia en el marco teórico de la EN, partimos de la presentación de dos tipos de reduccionismo de que la EN es víctima, conforme Pena (2002). Enseguida, proponemos, a la luz del modelo de Lozano (1999), el marco teórico referencial triple de la EN. Desde este enfoque, procuramos demostrar que, si por un lado, la administración estratégica de la empresa ha sido obligada a considerar la ética como una exigencia de la sociedad civil organizada, por otro la gestión estratégica, sensible a la demanda de la sociedad por respeto al consumidor, al medio ambiente y a la calidad de productos y servicios, no agota lo que llamamos de *Business Ethics*.

En el camino de construcción de la EN, se observa, por un lado, una tendencia en valorizar la dimensión del negocio, haciendo de la ética una simple variable del proceso administrativo, y, por otro, una tendencia en valorizar la dimensión ética, haciendo de la ética un discurso distante de la práctica ejercida en el interior de las organizaciones. Trevino y Weaver (1994) preguntan: ¿se trata de una disciplina o dos? Freeman (1994) apunta la tesis de la separación entre ética y *business* (*the separation thesis*), así formulada: el discurso del *business* y el

discurso de la ética pueden ser separados de modo que sentencias como: ‘x es una decisión de negocio’ no tengan contenido moral, y ‘x es una decisión moral’ no tengan contenidos de negocio. Según De George (1987), mientras los profesores de negocios concentran sus clases e investigaciones en el estudio de caso y en las aplicaciones concretas, los filósofos y teólogos parecen más interesados en los razonamientos morales y en los problemas teóricos de su campo. Así como la tesis de la separación debe ser rechazada por la EN, también la dualidad entre los dos campos tiene que ser superada.

Observamos, por tanto, dos tipos de reduccionismos en la historia da EN. En vez de construir sus fundamentos desde la síntesis articulada de los dos campos de conocimiento de que es compuesta, la EN ha buscado deducirlos de sólo uno de ellos, lo que despersonaliza su objeto y la naturaleza de su campo teórico y de aplicación.

### **UN TIPO DE REDUCCIONISMO: LA ÉTICA DE NEGOCIOS COMO DEDUCCIÓN DE UNA TEORÍA ÉTICA**

El primer tipo de reduccionismo reduce la EN a una teoría ética, deduciéndo de los fundamentos de esta los fundamentos de aquella. En este sentido, la empresa se convierte tan sólo en un campo de aplicación de la teoría ética elegida. Este modelo comprende la EN como una ética aplicada en el sentido deductivo, es decir, una aplicación de la teoría ética en el campo de las organizaciones. Como tal, exige un cuerpo sistematizado y un conjunto de definiciones empíricas, principios y leyes que oriente la observación y la experimentación de modo metodológicamente organizado. Las teorías éticas, sin embargo, no garantizan esta exigencia. Reconocemos en nuestra sociedad un movimiento de crisis ética y de crisis de la ética. Estamos nudos de humanismo (Llano Cifuentes, 2001), nuestro mundo vive un estado de agonía (Morin, 2002), en el cual el individualismo es la marca de las relaciones sociales (Lipovetsky, 1983), donde el hombre se caracteriza, según el perfil *light* presentado por Rojas (1996), por una escasa educación humanista y por un interés superficial, efímero y banal por todo y, al mismo tiempo, por nada. En definitiva, estamos en un mundo donde la demanda por la ética revela su ausencia (Llano Cifuentes y Zagal Arreguín, 2001).

El retorno a las teorías éticas clásicas ni tampoco llena el vacío moderno, pues la realidad de hoy es completamente diferente del contexto en que han sido engendradas, principalmente considerando la globalización, la velocidad de las nuevas tecnologías y de las transformaciones sociales, en especial en el contexto de la globalización.

Los tres grandes sistemas éticos de mayor impacto histórico en el Occidente son, según Guisán (1992), el kantismo, el utilitarismo y el aristotelismo. En general, las teorías éticas suelen ser divididas en las deontológicas y las teleológicas, que abarcan los dos primeros sistemas señalados por Guisán (1992). Las teorías deontológicas se dividen en normo-deontológicas y ato-deontológicas, conforme Frankena (1975). Las teorías normo-deontológicas sustentan que la conducta debe estar orientada por el deber, independientemente de las consecuencias. El deber tiene una amplitud universal y se impone como regla, como norma de conducta. El imperativo categórico de Kant suele ser considerado como un modelo ejemplar de las teorías normo-deontológicas, como hace Bowie (1999). La ética de Kant no hace concesiones de ningún tipo a la realidad. En las palabras de Camps (1992, p. 12), “una ética que jamás caerá en la tentación de traicionarse a sí misma para hacerse más llevadera o más soportable”. Las teorías ato-deontológicas, por el contrario, afirman que las reglas no pueden ser universales, debiendo ser aplicadas a cada situación, sin considerar cual de ellas va a promover más cantidad de bien en relación con el mal, para la persona o para el mundo.

Las teorías teleológicas, a su vez, desplazan el criterio ético del deber para los resultados de la acción. La decisión final debe tener en cuenta, directa o indirectamente, el resultado producido por la conducta. Así, un acto será bueno si producir una cantidad de bien superior a la cantidad de mal o una cantidad de bien superior a la que sería producida por cualquier otra alternativa de conducta (Frankena, 1975). El utilitarismo es señalado como la doctrina ética que, a pesar de algunas dificultades, puede ser empleada en los contextos de negocios, como hacen Snoeyenbos y Humber (1999). Sus principios afirman que la felicidad es el valor más importante a nivel individual y que la utilidad general, el bien común, el bienestar colectivo es la meta deseable en el quehacer de los gobiernos (Guisán, 1992).

Además de la distinción entre las teorías éticas deontológicas y las teleológicas, se puede apuntar otro abordaje ética: la ética de la virtud, básicamente fundamentada en el pensamiento de Aristóteles. Según el autor de *Ética a Nicómaco*, la virtud es un medio-término entre dos vicios, uno de los cuales envuelve el exceso y el otro la falta. La naturaleza de la virtud es el medio término entre los extremos. Las virtudes son también disposiciones de carácter y son voluntarias. Entre las varias virtudes, Aristóteles (2001) cita el coraje, medio-término con relación a los sentimientos de miedo y temeridad, la temperancia, medio-término entre los placeres y el sufrimiento, y también la amistad y la justicia, entre otras. Morris (1998) identifica cuatro dimensiones de la experiencia humana, basadas en el pensamiento del filósofo griego. Cada una de ellas tiene una meta, que forman los fundamentos de la excelencia humana.

**Cuadro 1: La Clave para la Satisfacción Personal en el Trabajo, según Morris (1998)**

Las cuatro dimensiones de la experiencia humana	Los cuatro fundamentos de la excelencia humana
Intelectual	Verdad
Estética	Belleza
Moral	Bien
Espiritual	Unidad

Esa perspectiva tiene el mérito de poner en foco la importancia de la ética personal, pero se trata de la llamada **falacia de la composición**, expresión de Schelling (1984, p. 32), que afirma que el hecho de que “los integrantes de su organización tengan un comportamiento ético no quiere decir que su empresa actúe de ese modo”. Sin embargo se trata de un abordaje necesario para comprender la cuestión del carácter, punto clave para la pretensión de una ética en las organizaciones.

La evaluación de una conducta, como cierta o errada, va a depender de la teoría utilizada como patrón de referencia. La reflexión hacia la rectitud de una misma conducta, orientada por las teorías deontológicas, o por las teorías teleológicas, o por las éticas de la virtud podrían llevar a conclusiones diferentes, dependiendo del modelo teórico elegido. Esta falta de uniformidad o consenso entre las teorías éticas limita la posibilidad de concebir la EN como una aplicación pura y sencilla de la teoría ética en el campo de las organizaciones, en términos absolutos.

Además la dificultad de reconocerse una ética con tal alcance, la especificidad del campo de los negocios impide una deducción pura, tal como en la feliz metáfora de Lozano (1999, p. 23), “un aterrizaje desde un ‘arriba’ teórico hasta un ‘abajo’ práctico”. Como no alcanza el fin de dirigir la conducta gerencial, el modelo puede, en el máximo, señalar los desvíos de la norma planteada. Así, “el auténtico valor de un concepto claro y normativo de conducta consiste en que nos dota de una guía para explicar por qué la gente se desvía de este concepto de racionalidad” (Guy, 1990, p. 33).

El reduccionismo, en esta perspectiva, concibe la ética como una “aportación exterior y extraña a la realidad sobre la cual se aplica, que propiamente, tendría entidad por sí misma y en la cual la aplicación de la ética sería un momento posterior” (Lozano, 1999, p. 65). Lozano (1999) cita la imagen de la “caja de herramientas” como metáfora de esta concepción reduccionista de EN, pues las teorías éticas serían como un utilaje a disposición de quién lo quiera emplear sobre la realidad. De este modo, ética y realidad organizacional serían dos

contenidos distintos, estudiados separadamente, para ofrecer a los estudiantes o directivos algunas teorías éticas para uso instrumental o para una reflexión teórica sobre la toma de decisiones. El problema, según Lozano (1999), es que esta reflexión es monológica, pues es hecha sin diálogo con las partes afectadas por la decisión. El autor también cuestiona el marco de referencia teórico, cuando apunta la ausencia de las referencias aristotélicas y critica la reducción de la tradición deontológica a Kant, sin añadir las aportaciones de Apel y Habermas. En nuestra opinión, aunque el planteamiento teórico fuera perfeccionado, la perspectiva reduccionista que hace de la EN una ética aplicada a los negocios en términos deductivos no resuelve el dualismo teoría y práctica engendrado por ella, visto que la naturaleza dinámica de los negocios constituye otra variable dificultadora, como hemos señalado, además la diferencia entre la actuación del individuo y la actuación del grupo como expresión de los individuos que lo componen.

### **OTRO TIPO DE REDUCCIONISMO: LA ÉTICA COMO SIMPLE VARIABLE DEL MANAGEMENT**

El otro tipo de reduccionismo de que la EN es víctima busca deducir sus fundamentos de las ciencias sociales, económicas y de gestión. Como la teoría del *management* suele, desde sus principios, desplazar la técnica de los razonamientos éticos en la gestión (Donaldson, 1989), la ética, en este enfoque, pierde su estatuto académico y teórico para convertirse en una simple variable de la práctica de los negocios. La práctica de los negocios se constituye objeto de las ciencias económicas. Desde este punto de vista, la ética empresarial va a buscar sus fundamentos en la economía, en general, y en las ciencias sociales, en particular. No por acaso, algunos autores que deducen los fundamentos de la EN de la economía o de las ciencias de la gestión, apuntan sus orígenes en obras de economistas como Adam Smith, como hace Moreira (2002). La obra *La Riqueza de las Naciones*, del siglo XVII, logró por la primera vez, según Moreira (2002), exponer la compatibilidad entre ética y beneficio, al afirmar que el beneficio no es un añadido indebido, sino un vector de distribución de rienda y de promoción del bienestar social. En nuestro punto de vista, debemos rechazar este reduccionismo, pues, además de considerar la ética una simple variable del proceso económico, perceptible concretamente en la práctica del *management* y del *business*, él no permite pensar la EN como una disciplina con identidad propia.

Se puede percibir este reduccionismo en la reflexión sobre la relación entre ética y estrategia. En general, se hace una presentación de la estrategia empresarial y la ética es añadida al discurso como argumento decorativo. En términos

generales, la estrategia, o la administración estratégica<sup>(1)</sup>, se refiere al planeamiento de la administración para alcanzar resultados consistentes con la misión y los objetivos de la organización (Wright et al., 2000). La administración estratégica debe realizar seis pasos, en la concepción de este autor:

- . analizar oportunidades y amenazas que existen en el ambiente externo;
- . analizar los puntos fuertes y los puntos flojos de su ambiente interno;
- . establecer la misión organizacional y los objetivos generales;
- . formular estrategias que permitan, a la organización, la combinación de sus puntos fuertes y flojos con las oportunidades y amenazas del ambiente;
- . implementar estrategias;
- . realizar actividades de control estratégico para asegurar la realización de los objetivos generales de la organización.

En la concepción de Wright et al. (2000), el modelo de administración estratégica empieza con el análisis de oportunidades y amenazas ambientales. Ansoff y McDonald (1993) enfatizan la relación entre organización y ambiente cuando denominan la actividad estratégica de la empresa al proyecto e implementación del ajuste de la empresa a su ambiente externo. Esas perspectivas son corroboradas por Meirelles e Gonçalves (2001), para quién la estrategia es la disciplina de la administración que se ocupa de la adecuación de la organización a su ambiente. Mintzberg et al. (2003), por su vez, reconocen que tal padrón de definición es el más usado y significa que la estrategia es un **plano**, es decir, una dirección de acción para el futuro, un camino para ir de aquí hasta allí. Sin embargo, hay otras concepciones de estrategia. La estrategia puede ser definida también como un **patrón**, es decir, la consistencia en el comportamiento a lo largo de los años. En cuanto la primera concepción, de estrategia como plano, busca el futuro (estrategia pretendida), la segunda definición, de estrategia como patrón, se basa en el comportamiento pasado (estrategia realizada).

Autores como Porter (apud Mintzberg et al., 2003), por otro lado, definen estrategia como una **posición**: la estrategia es una creación de posición única y valiosa, que envuelve un conjunto diferente de actividades. En esta perspectiva, una empresa puede intentar cambiar la posición de su producto alterando, por ejemplo, sus precios, para alcanzar una nueva clase de consumidores. El concepto, de acuerdo con Mintzberg et al. (2003), puede tener una cuarta definición: la estrategia es una **perspectiva**, es decir, el modo fundamental por el cual la organización hace las cosas, como el modo McDonald's de hacer *hamburgues* o el modo Dominó de fabricar sus pizzas.

Además de las cuatro palabras iniciadas por **p**, Mintzberg et al. (2003) señalan la quinta definición: la estrategia es una **estratagema**, es decir, una maniobra específica para engañar un oponente o un competente. Así como en un juego de cartas, la estrategia puede ser un recurso que intente crear expectativas en los competentes sobre las intenciones y capacidades del jugador.

El concepto de estrategia tiene variaciones y puede ser interpretado de diferentes perspectivas. Consideramos que las cinco definiciones indicadas por Mintzberg et al. (2003) pueden ser clasificadas en dos grupos. El elemento común en las definiciones de estrategia como plano, posición y estratagema es la relación de la organización con el ambiente. Una dirección de acción para el futuro (estrategia como plano) considera, por supuesto, el escenario y las tendencias presentes en el ambiente. El intento de crear una posición única y valiosa (estrategia como posición), necesariamente el ambiente y la competencia. Por fin, la maniobra para engañar un competente (estrategia como estratagema) es una forma de adaptación al ambiente competitivo del mercado. Las definiciones de estrategia como patrón o perspectiva no necesariamente tienen relación con el ambiente, pues indican, respectivamente, la consistencia de un comportamiento a lo largo de los años o un modo particular de hacer las cosas. El punto común entre estos dos conceptos parece ser la consistencia de actuación, que tiene relación con el pasado.

En este artículo, usamos la concepción de estrategia del primer grupo de concepto, enfatizando la interrelación entre ambiente y organización como rasgo esencial. En el contexto en el cual presentamos la EN, eso significa que la estrategia (como plano, posición o estratagema) tiene como origen el sistema, aunque sus demandas tengan reflejo en la organización y motiven su adaptación y mudanza. La búsqueda de una estrategia empieza con una visión del ambiente desde fuera para dentro, que va determinar la forma de actuación de la empresa sea para proyectarse en el futuro, sea para ocupar una nueva posición en el mercado, sea para engañar la competencia.

Teniendo como origen el sistema, la ética se torna una exigencia (externa) por causa de las demandas sociales en torno a la ética. La ética, como demanda de la sociedad organizada en entidades civiles, pide una empresa que responda con rectitud en sus relaciones con el ambiente. En esa perspectiva, la ética es un elemento fundamental en la estrategia de la empresa, que busca adaptar su sistema formal a esa necesidad de la sociedad. En el rol de actuaciones éticas posibles, la empresa, en general, va a preferir aquellas que van a proyectarlas en el contexto social y en el sector de que participa, buscando la oportunidad de vender su imagen institucional y, al mismo tiempo, atender a la demanda que el ambiente tiene de su papel social. Desde la perspectiva de Porter (1996), la ética de la

empresa puede ser un diferencial competitivo que ponga la empresa en una posición que atraiga la fidelidad de los consumidores más exigentes del punto de vista ético. En este sentido, los proyectos sociales, generalmente unidos bajo el nombre de responsabilidad social corporativa, van a constituir importante elemento del planeamiento estratégico de la empresa.

Desde lo expuesto se queda clara la relación entre ética y estrategia. Sin embargo, tal relación no significa que estemos hablando de EN. En los términos del modelo de administración estratégica, estamos a hablar de administración. La ética aparece como una exigencia social materializada en la demanda por la participación de la empresa en el contexto social, lo que llamamos de ciudadanía corporativa, a través de la defensa del medio ambiente, publicación de balance social, posición contra el trabajo infantil, transparencia contable, respecto a la ley, relación con el Tercer Sector y otras demandas de la sociedad civil organizada.

Esta argumentación explica el grande aumento de la producción sobre ética en las empresas, aunque la formulación de la EN no tenga ganado la fuerza de un paradigma. Explica también porque en los modelos de estrategia empresarial la ética figura como elemento importante, pero sin la fundación de un marco teórico conceptual que le sirva de referencia. Explica también porque la responsabilidad social y los proyectos sociales de la empresa no agotan la EN aunque tengan una clara dimensión ética. Finalmente, nuestra argumentación sobre la relación entre ética y estrategia esclarece porque los programas éticos, de revisión de la misión y visión de la empresa, no pueden ser, aisladamente el marco de referencia de la EN.

En definitiva, la estrategia es un instrumento de la gestión. La ética no es una necesidad en el modelo de la administración estratégica, sino una contingencia oriunda de un momento social en que los consumidores e instituciones en general piden el ejercicio de actuaciones responsables de la empresa. La atención a esa demanda, como las empresas han hecho, es una cuestión de estrategia empresarial asociada a la administración de la reputación, a la imagen corporativa y al marketing. Así, la ética se reduce a la gestión estratégica de la empresa, sin la necesaria articulación sistémica en el proceso de aprendizaje organizacional.

Para firmarse como disciplina y aclarar su estatuto intelectual y académico, la EN necesita vencer los peligros de este dualismo. Por un lado, cuando la EN quiere permanecer cercana a la realidad de la vida de las empresas y organizaciones, corre el riesgo de, al final, subordinarse a los valores vigentes en el mercado, convirtiéndose en la visión reflexiva y legitimadora de una moral convencional socialmente dominante (Lozano, 1999). Por otro lado, cuando la EN intenta construir un discurso normativo para ser aplicado sobre la esfera de las organizaciones, corre el riesgo de transformarse en un conjunto de sermones, moralista, inviable en la práctica organizacional y de efecto más retórico que práctico (Nash, 1983).

De hecho, en la EN, hasta el momento, “no se ha alcanzado una integración articulada entre lo que proviene de la ethics y lo que proviene del *business*, ni si ha aclarado cual puede ser esta integración” (Lozano, 1999, p. 58).

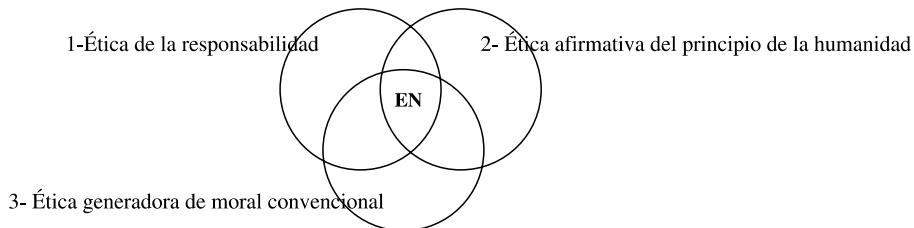
Los reduccionismos de que hablamos son, pues, de dos tipos. El primero reduce la EN a una teoría ética. En este sentido, tiene una aplicación práctica poco útil, visto que sirve solamente para reflexionar sobre decisiones ya realizadas a la luz de modelos éticos que no se comunican entre si. El segundo tipo de reducciónismo busca deducir sus fundamentos de las ciencias sociales, económicas y de gestión. En este enfoque, la EN se convierte en una simple variable de la práctica de los negocios, cuyos trabajos se caracterizan por hacer reflexiones éticas aisladas sobre dimensiones de los negocios, como sigilo, comunicación, corrupción protección del medio ambiente y otras.

En definitiva, la constitución de la EN como disciplina de estatuto académico impone una primera condición: la integración articulada entre los dos términos que componen su objeto - el *business* y la *ethics*. Hay que superar los reducciónismos apuntados y el dualismo teoría-práctica, para vencer el gran reto de hacer de la EN una ética aplicada organizada, sistemática y coherentemente. Cuando se piensa la ética como una simple variable de la gestión estratégica, se reafirma el segundo tipo de reducciónismo de que la EN es víctima.

## EL MARCO ÉTICO REFERENCIAL DE LA ÉTICA DE NEGOCIOS

La EN, como ética aplicada, necesita estar imbricada en los problemas de la organización y de la práctica empresarial sin perder la perspectiva ética orientadora del desarrollo del tratamiento de estos problemas. Según Lozano (1999), tales cuestiones no serán resueltas si no se toma como marco de referencia una visión de la organización capaz de incorporar la perspectiva ética. Este marco ético referencial de la EN tiene que tener tres dimensiones que no pueden ser concebidas aisladamente. La EN tiene que ser, al mismo tiempo, una **ética de la responsabilidad**, atenta a las consecuencias de las acciones, una **ética afirmativa del principio de la humanidad**, atenta a la dignidad del ser humano reconocido como interlocutor válido, y una **ética generadora de moral convencional**, atenta al desarrollo de los sujetos en la consecución de determinados bienes mediante prácticas compartidas (Lozano, 1999).

### Cuadro 2: El Marco Ético Referencial de la EN, según Lozano (1999)



Estas tres dimensiones deben ser integradas en la EN y pierden su dinamismo cuando son tratadas por separado. Cuando eso sucede, la **responsabilidad** se reduce a un consecuencialismo que ignora tanto los criterios y finalidades que lo hacen inteligible y los principios que lo enmarcan como la atención a los sujetos que actúan; la **humanidad** se reduce a la afirmación de principios abstractos, insensibles al contexto, indiferentes a las consecuencias e ignorantes de los sujetos concretos; los valores convencionales se reducen a una identidad cultural cerrada en sí misma, impermeable a la crítica, sin considerar sus responsabilidades. Según Lozano (1999, p. 204), de quien, por el momento, traemos esas ideas:

“la EN deberá mostrar en qué sentido son viables y significativas, en términos organizativos, la toma en consideración de las consecuencias de las acciones para los afectados, la toma en consideración del principio de la humanidad que incluye el reconocimiento de los otros como interlocutores válidos y la toma en consideración de la necesidad de configurar una cierta moral convencional que genere identidad con relación a las prácticas y a los bienes que hay en juego en cada proyecto organizativo”.

Si el marco referencial es pensado aislando una de estas dimensiones, se producen los reduccionismos que intentamos rechazar. Cualquier esfuerzo de separar los tres vértices del triángulo no pasa de una alternativa provisoria de análisis para el conocimiento del todo.

### La Ética de Negocios como Ética de Responsabilidad

La ética de la responsabilidad de la EN se basa en la relación con los *stakeholders*. La definición clásica de *stakeholder* apunta que “un *stakeholder* en una organización es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización, o que puede ser afectado por dicha consecución” (Freeman, 1984, p. 54).

Se puede percibir en esta conceptuación un doble sentido entre la organización y los *stakeholders*, considerados como agentes pasivos y activos al mismo tiempo. Pero ni siempre ha sido así. Según Fernandes (1994, p. 141), “la relación fónica con el término *shareholder*<sup>(2)</sup> (accionista) revela que los apostantes e interesados en que la empresa vaya bien no son sólo los accionistas, sino también los clientes, los trabajadores, los proveedores, los competidores (aun que pueda sonar extraño), las comunidades locales en las que la empresa se incardina, en definitiva, la sociedad en su conjunto”.

Esta comprensión activa de los *stakeholders* los concibe, pues, como “todos los que se juegan (o apuestan) algo en la organización y en su viabilidad” (Lozano, 1999, p. 123) y remite al principio de interdependencia, de Sacconi (1991), según el cual el éxito de la empresa depende de las acciones de los individuos o de los grupos de individuos cuyos intereses están en juego en la gestión de la empresa.

La concepción más pasiva de los *stakeholders* está presente en la definición de Frederick et al. (1988), que los definen como todos los grupos afectados por las decisiones y las políticas de las empresas. El ‘estar afectado’ apunta la dimensión consecuencialista, más pasiva, al paso que el ‘jugarse algo’ tiene una concepción más activa, y lo comprende en el mismo ámbito de los accionistas. En la definición de Freeman (1984), que señalamos arriba y asumimos como nuestra desde aquí, estas dos dimensiones están contempladas. Los *stakeholders*, en última análisis, afectan la organización y son afectados por ella. Por eso, no hay que solamente llevarlos en consideración en el momento de la toma de las decisiones, pero oírlos. Si tomamos en cuenta el sentido de la palabra responsabilidad, como consecuencia, por un lado, y como responsividad (término propuesto por Wood [1991]), por otro, vamos a ver que se puede oír a los *stakeholders* antes que sus palabras sean de reclamación. Lozano (1999) alerta que hay una tendencia en ver las interrelaciones organizativas sólo en términos de intereses sin reconocer, en estas interrelaciones, a los otros como interlocutores. Suele hablar de los *stakeholders*, pero sin llamarlos para oírlos, sin una dinámica organizativa que pueda darles voz.

Asumimos la distinción propuesta por Mitroff (1983) y también por Cavanagh y McGovern (1988) entre *stakeholders* internos (directivos, trabajadores y accionistas) y *stakeholders* externos (gobernantes, clientes, comunidad local, entorno ambiental y comunidad internacional). También nos parece útil la distinción hecha por Frederick et al. (1988) entre *stakeholders* primarios (los que tienen relación directa necesaria para que la empresa realice su misión) y *stakeholders* secundarios (afectados por los impactos causados por la función primaria de la empresa).

El mapa de los *stakeholders* es un paso necesario pero no suficiente para configurar la dimensión de la responsabilidad en el marco ético referencial de la EN. Él debe explicitar todas las interrelaciones en que la empresa está inmersa y distinguir entre las que son debidas a lo que es propiamente su actividad ordinaria y las que son debidas a las implicaciones y a las consecuencias de esta misma actividad (Lozano, 1999).

La EN como ética de la responsabilidad tiene íntima relación con la administración estratégica, que empieza por el levantamiento de las oportunidades e amenazas que existen en el ambiente externo, es decir, en su relación con los *stakeholders* externos. La perspectiva de la responsabilidad social de la empresa se articula con el análisis de los *stakeholders* porque es con relación a ellos que se ejercen las responsabilidades. Considerando, por tanto, el análisis de los *stakeholders* como el procedimiento práctico para demarcar la dimensión consecuencialista de la EN (que supone la responsabilidad), basada en una ética de responsabilidad, hay que poner de manifiesto algunas observaciones preliminares fundamentales. En primer lugar, la confección del mapa de los *stakeholders* no pasa de un mero momento descriptivo (Lozano, 1999) y, del punto de vista ético, insuficiente (Goodpaster, 1991). El análisis de los *stakeholders* no parece tener entidad, substrato teórico. Lo consideramos no como una teoría, aun que así sea llamada por algunos, pero como una concepción de gestión. En segundo lugar, como la actuación de la empresa suele ser guiada por el juego de poder y de intereses de las partes con que la organización se relaciona, es natural que la empresa dedique más atención a los *stakeholders* que tienen más voz y más vez. Cuando la sociedad civil es más organizada, con asociaciones, prensa libre, acceso a la información y posibilidad de se hacer oída, es natural, por cuestión de estrategia, para no decir de supervivencia, que la empresa tenga a los *stakeholders* más poderosos como interlocutores. Cuando la sociedad clama por ética, es estratégico incorporar esta dimensión a la práctica de la empresa. Sin embargo, mismo que no haya el clamor por la ética por parte de algún *stakeholder* (vale decir, mismo que él no tenga poder), la organización de carácter va a tener atención con este público, por la disposición de actuar correctamente. En tercer lugar, desde el punto de vista estratégico, la comprensión de la empresa desde sus *stakeholders* comporta adoptar una visión de gestión que pretende ser global, empezando por hacer el mapa de los *stakeholders* y ver el enfoque que se da a cada interrelación.

En definitiva, ¿quienes son los stakeholders de la empresa? ¿Cuál es la relación de la empresa con ellos y cuál la relación que la empresa desea que sea? ¿Cuáles son los intereses de cada uno de los *stakeholders* y cuál la capacidad de influencia, los recursos estratégicos para buscar su realización? Hecho eso, es fundamental añadir la concepción ética en la formulación de la estrategia con cada uno de los

*stakeholders*. Lozano (1999) alerta para la diferencia entre intereses y derechos (morales). Que es fundamental oír a los *stakeholders* y tener en cuenta sus intereses no pasa de un procedimiento básico para una estrategia empresarial bien hecha. Reconocemos en eso una orientación teleológica. El tratamiento de los intereses de los *stakeholders* en el juego de poder, orientado por valores y criterios definidos por una deontología, o por una jerarquía de valores, por otro lado, es lo que va a dar el carácter ético de la actuación de la empresa. Como se percibe, no se puede analizar el marco teórico de la EN aislando una de sus tres dimensiones. Ellas son inextricables.

La dimensión consecuencialista del marco ético referencial de la EN, representada por la ética de la responsabilidad, tiene, por tanto, una concepción dinámica, una vez que la comprendemos en un juego de interrelaciones con públicos diversos, con intereses propios y recursos estratégicos para ejercicio de influencia variable de acuerdo con el escenario. La preocupación con los efectos de la actuación de la empresa sobre los *stakeholders* primarios y secundarios representa una reflexión teleológica que puede simplemente tener preocupaciones estratégicas, sin tener en cuenta la ética. El marco ético va a ser dado por la definición de valores y criterios éticos, cuya formulación la describimos en el segundo ámbito del marco ético referencial de la EN: la ética de humanidad.

En resumen, la teoría de los *stakeholders* no es éticamente autosuficiente. El análisis detallado de los *stakeholders* nos parece una condición necesaria para una ética de las organizaciones y para una administración estratégica, tanto en lo que se refiere a la exigencia ética de atender a las consecuencias de las propias actuaciones, como en lo que se refiere a la construcción de la responsabilidad, aun que no sea una condición suficiente. Hay que ir allá del análisis de los *stakeholders* y hacer lo que Goodpaster (1991) llamó de *stakeholder síntesis*, es decir, no basta constatar qué intereses están en juego, pero es necesario considerar la calidad y la jerarquía de esos intereses en la relación con la finalidad de la organización y sus objetivos. Una gestión ética necesita que se haya planteado los criterios y valores desde los cuales las decisiones y conflictos van a ser resueltos. Sin esta definición de valores y criterios de juzgamiento, la administración estratégica pierde el componente fundamental que la calificaría de ética.

## **La Ética de Negocios como Ética Afirmativa del Principio de la Humanidad**

La segunda dimensión del marco ético referencial de la EN, según el modelo de Lozano (1999), es la afirmación del principio de la humanidad. El autor lo explora mediante la consideración de los procesos de autorregulación con los

que las organizaciones elaboran y construyen reflexivamente sus valores, sus finalidades y sus criterios de actuación. Como hemos visto en la descripción de la ética de responsabilidad, la primera dimensión del marco ético referencial, este momento reflexivo es fundamental para que la relación con los *stakeholders* tenga una dimensión ética. En caso contrario, el análisis de los *stakeholders* se agota en sí mismo y no permite explicar los criterios y valores que orientan estas interrelaciones ni atender a la calidad del sujeto que personal y empresarialmente se desarrolla en estas interrelaciones (Lozano, 1999). Del mismo modo, si el análisis de la ética de humanidad no articularse con la ética de la responsabilidad y con la cultura organizativa, él se transforma en un discurso insuficiente para la afirmación del carácter de la organización.

Cuando hablamos de una ética de humanidad, vale poner de manifiesto que la idea de humanidad se refiere a la relación con las personas y no al conjunto de todos los seres humanos, como puede también ser comprendida. Debe ser entendida en la esfera de la oposición con la animalidad. Trata de lo que distingue los seres humanos de los otros seres. En este sentido, hablar en ética de humanidad significa poner de relieve lo que hace de los seres humanos seres libres, racionales, afectivos, constructores de mundos y de símbolos.

Los procesos de autorregulación de las empresas y los medios por los cuales, en general, las empresas se valen para comunicar sus valores, pueden enfatizar los aspectos negativos, regulando los límites que se proponen como no transgredibles en una organización, o los aspectos positivos, expresando el horizonte que ha de orientar el desarrollo organizativo. Lozano (1999) constata que, en la práctica, prevalecen los aspectos negativos sobre los positivos, lo que demuestra que los códigos éticos se inspiran en una ética de tipo preconvencional, preocupada en evitar las conductas consideradas perjudiciales para el funcionamiento de la empresa. El autor, propone, pues, una ética **afirmativa** del principio de humanidad, que pueda conciliar la necesidad de regular los comportamientos preconvencionales, pero también afirmar las exigencias y las identidades convencionales y desarrollar una capacidad postconvencional en la vida de las organizaciones.

Unos de los riesgos referentes a la dimensión de la ética de humanidad en el marco ético de la EN es la posibilidad de ella no presentarse de modo manifiesto y diluirse en las tomas de decisiones. Según Lozano (1999), las organizaciones no actúan directamente con el principio de la humanidad, sino mediáticamente, cuando pasan por el tamiz de la autonomía y el reconocimiento del otro como interlocutor en sus procesos de construcción de los criterios, valores y finalidades empresariales. Muchas veces, la decisión no explicita los criterios y valores que la nortearon. Se trata de un momento interno, no necesariamente visible.

La objetivación de este momento reflexivo-normativo de la organización, la afirmación de una ética de humanidad, se da mediante la formulación de códigos, misiones, credos y principios calificados de empresariales, pero se actualiza prácticamente siempre que en el seno de la organización se formulan el servicio y los bienes que ofrecen a la sociedad<sup>(3)</sup>. Stevens (1994) distingue códigos éticos empresariales y misiones. Por los primeros entiende que son herramientas de gestión destinadas a promover impacto en la conducta de los trabajadores, al paso que la misión la considera como un elemento de gestión estratégica. Desde este punto de vista, se encuentra más un punto de encuentro entre ética y estrategia, foco de sospechas que ya hemos tratado, visto que, en la práctica, las herramientas de gestión y estrategia se confunden.

En definitiva, así como la ética de la responsabilidad, la afirmación de una ética de humanidad es una dimensión tan necesaria como insuficiente para la definición del marco ético referencial de la EN.

“Debemos concluir, por tanto, que el momento reflexivo-normativo en las organizaciones es tan necesario como insuficiente. Necesario porque es lo que contribuye a la asunción del principio de humanidad; insuficiente porque, como hemos visto, habitualmente no considera ni la incorporación de los *stakeholders* ni a los sujetos que lo han de asumir y, por tanto, puede fomentar una especie de atomismo deontológico empresarial poco sensible a los contextos sociales y personales” (Lozano, 1999, p. 206).

En definitiva, podemos decir que los códigos de ética no son autosuficientes para la incorporación de la ética en la empresa. Son tantas las motivaciones de una conducta que los códigos de ética van a ser sólo una de las influencias recibidas por los empleados, como apunta Warren (1983).

Así, tanto el proceso de formulación del código como su dinámica en el cotidiano de la empresa deben estar incorporados a un firme intento de desarrollo ético de la empresa. No hay duda de que es legítimo que la empresa busque aumentar sus beneficios y evitar problemas, pero no puede cerrarse en sí misma, sin ampliar sus perspectivas para el medio en la cual se insiere. Merece la pena alertar aquí para la diferencia entre lo que llamamos de condición esotérica y la postura cerrada de la empresa. La condición esotérica significa empezar por sí misma, hacer de sus propios procedimientos internos ejemplo y testigo de rectitud, para, desde dentro, avanzar para la comunidad y humanidad. La postura cerrada en sí misma se reduce en normas y prohibiciones convencionales de una empresa o sector. La condición esotérica es una secta que se origina del centro de la empresa y se proyecta para ámbitos más amplios. La postura cerrada no pasa de un segmento de reta, limitado en sí mismo.

Si comprendemos la condición esotérica como elemento constituyente de la EN, podemos establecerla como el diferencial entre una ética vertebradora de todo proceso organizacional y una estrategia que tome en cuenta la ética simplemente por exigencia del ambiente externo. La ética, vista desde dentro para fuera, ilumina cada una de las dimensiones organizacionales que se tornan estratégicas para servir al ideal de la construcción de prácticas organizativas correctas.

### **La Ética de Negocios como Ética Generadora de Moral Convencional**

El tercer vértice del marco ético referencial de la EN se radica en la cultura de la empresa, como el elemento vertebrador de una ética de empresa. Según Gagliardi (1986), citado por Lozano (1999), hablar de cultura supone no tan sólo hablar de valores, sino también del ethos de la organización. Sin embargo, hay que tenerse en cuenta “la tentación de calificar casi automáticamente de ‘ética’ a los elementos de la cultura organizativa (identificando, por tanto, ética y cultura organizativa), tentación que es necesario combatir con la exigencia de plantearse éticamente los elementos de la cultura organizativa y su interrelación” (Lozano, 1999, p. 181).

Los valores son el corazón de la cultura organizativa (Deal y Kennedy, 1982). Cuando se piensa en valores compartidos, tanto en culturas unitarias como en subculturas de una cultura fragmentada, vamos a encontrar el individuo como el sujeto concreto que crea valor. En este momento, enveredaremos por el tema de los valores personales y organizativos, asunto caro para la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones. Atendiendo a la recomendación de Klein (1989), para quien la EN ha estado tradicionalmente más ocupada en pensar las acciones que los agentes, y de Solomon (1993), para quien hay una preferencia por lo impersonal y una timidez de los teóricos hacia lo que es personal, Lozano (1999) intenta desarrollar un enfoque de la EN centrado en el individuo dentro de la empresa. El autor considera que la tradición aristotélica es adecuada a este intento por considerarla una teoría de la práctica, que, según Solomón (1993, p. 99) puede “explicar los negocios como una actividad completamente humana en la que la ética aporta no simplemente un conjunto abstracto de principios o restricciones o un ocasional recuerdo de la escuela dominical, sino el verdadero marco de referencia de la actividad empresarial”.

Ahora bien, el problema que se pone de manifiesto es como pensar los agentes, las personas, y como justificar que su lugar en el marco de la EN sea en el momento de tratar de la cultura. Lozano (1999, p. 194) responde que no se trata de pensar los individuos, sino los individuos en su contexto empresarial, y también en la empresa en el contexto social “este proceso no se ha de visualizar en términos

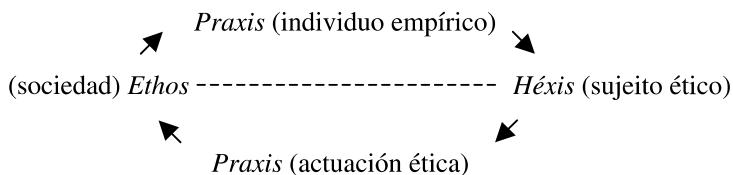
de círculos concéntricos, sino en una circularidad donde las influencias son mutuas". La comprensión de la ética de la persona en el contexto organizativo exige, pues, la comprensión de la fenomenología del *ethos*.

El término *ethos*, según Vaz (1988), es originado de dos términos griegos: *ethos* (con eta inicial) y *ethos* (con épsilon inicial). El primero designa la morada del hombre. El *ethos* tiene el sentido de un abrigo protector. El vocablo da origen al significado de *ethos* como costumbre. La metáfora de la morada y del abrigo indica que, a partir del *ethos*, el espacio del mundo se torna habitable para el hombre. Este espacio es construido y incesantemente reconstruido por el hombre. Como una casa, es una obra del hombre para sentirse seguro y protegido.

La segunda acepción del *ethos* (con *épsilon* inicial) apunta para el comportamiento que resulta de una constante repetición de los actos. Se trata de una constancia en la actuación de la persona, que se contrapone al impulso del deseo. Designa, pues, el proceso del hábito, comprendido como la disposición de actuar de determinado modo. Vaz (1988) añade en su interpretación semántica y etimológica el vocablo *hexis*, que significa el hábito como posesión estable, como principio de una acción que expresa la *autárkeia* del agente, su dominio de sí mismo.

Entre los momentos constitutivos del *ethos* como costumbre y del *ethos* como hábito, la *praxis*, actuación ética, es la mediadora. Entre el proceso de formación del hábito y la disposición permanente para la actuación de acuerdo con las exigencias de realización de lo mejor, el *ethos* es el lugar privilegiado de su *praxis*. La circularidad del *ethos* puede ser vista en el esquema abajo.

**Cuadro 3: La Circularidad del Ethos, según Vaz (1988)**



La estructura dialéctica del *ethos* apunta para la dimensión de la virtud y de la ley. Cuando el contenido de la acción ética es una voluntad subjetiva, se trata de virtud. Cuando el contenido de la acción es una voluntad objetiva, se trata de la ley (*nómos*). El pasaje de la costumbre a la ley significa la excelencia del *ethos*, capaz de abrigar la *praxis* humana como actuación efectivamente libre. "El *ethos* como ley es, verdaderamente, la casa o morada de la libertad" (Vaz, 1988, p. 16).

Este breve recuerdo teórico nos permite comprender que la dimensión cultural del marco ético referencial no puede olvidar la *praxis*. No hay costumbre sin la repetición de las actuaciones de los individuos. Es exactamente por este motivo que Lozano (1999, p. 194) considera que la puerta de entrada de Aristóteles en la EN ha sido la cultura organizativa: “la EN de matiz aristotélico ve las acciones y las decisiones como expresión del carácter y de los hábitos de los individuos en su contexto organizativo”. En algún momento del marco referencial de la EN, la indicación del individuo debería estar presente. Pensar el individuo fuera de su contexto resultaría en un esfuerzo teórico de poca aplicabilidad práctica, pero pensarlo inserido en la dialéctica hábito-costumbre, dentro de la dimensión cultural, nos permite comprender la importancia de la cultura sobre la actuación de las personas y de las personas sobre la cultura.

Además la valorización del individuo, la fenomenología del *ethos* indica la importancia de que las regulaciones organizativas, en particular aquellas que tienen contenidos éticos, sean la expresión de la actuación de los participantes de la organización. El código de ética no tiene el poder de mudar la cultura. Debe ser la expresión de un *ethos* corporativo. Más que construir el código de ética, se hace necesario construir el *ethos* corporativo. Tal construcción depende de la actuación de las personas en el contexto organizativo, de los ejemplos de la alta dirección y de la consistencia entre los actos y los valores profesados por la organización.

Este vértice del marco referencial de la EN hace de la formación de personas y de la cultura organizacional elementos estratégicos de la gestión. En la formación del *ethos* corporativo, la persona y la cultura organizacional son los elementos fundamentales. La actuación ética exige personas con sensibilidad ética y madurez psicológica. La cultura organizacional puede facilitar o dificultar tales actuaciones.

## **ÉTICA Y ESTRATEGIA EN EL MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA BUSINESS ETHICS: CONCLUSIONES**

La ética es una cuestión estratégica para las organizaciones modernas. Esta es una afirmativa incuestionable. Sin embargo, eso no es lo mismo que decir que la atención estratégica a la dimensión consecuencialista, de la ética de la responsabilidad, hace de la empresa una empresa ética. Tener una política de atención a los *stakeholders* o desarrollar proyectos de responsabilidad social empresarial tiene, por supuesto, una dimensión ética. Sin embargo, eso no significa que la empresa afirme una ética de humanidad en sus procesos organizativos, ni

tampoco que el *ethos* de la empresa tenga una *praxis* generadora de moral convencional y de valorización de la persona humana.

Delante del expuesto, podemos afirmar la importante distinción entre la dimensión ética de la gestión estratégica y la ética organizacional, comprendida como el elemento vertebrador de la actuación organizacional. Así, rechazamos el reduccionismo que hace de la EN una simple variable de la gestión del negocio y, también, el reduccionismo que hace de la ética un discurso ideológico, legitimador del control organizativo y distante de la práctica efectiva de la empresa.

La asociación entre ética y estrategia ha sido festejada por muchos autores, que buscan demostrar que la ética da beneficios financieros a la empresa. Como estrategia, entonces, ha de ser un recurso válido, sin los prejuicios de su utilidad instrumental. Concordamos con Lipovetsky (1997), para quien la contribución ética de la empresa, mismo que con fines instrumentales, estratégicos, no tiene por qué ser objeto de críticas puristas. En el ámbito de la EN, sin embargo, la ética tiene una dimensión estratégica, pero no se reduce a ella. Hemos presentado la *Business Ethics* como la intersección de tres dimensiones interdependientes. Pensar la ética de las organizaciones aislando una de estas dimensiones, es producir los reduccionismos que intentamos rechazar. Del mismo modo, la relación global e integrada entre ética y estrategia va a exigir comprender la estrategia en estos tres vértices de la EN.

Comprendemos la estrategia como un concepto que tiene múltiples significaciones en el campo de la administración. Reconocemos que la adecuación de la organización a su ambiente (Meirelles y Gonçalves, 2001) constituye el punto común de las definiciones de estrategia como plano, posición y estratagema (Mintzberg et al., 2003). Desde esa concepción, la estrategia tiene como origen el sistema, aunque sus demandas tengan reflejo interiormente, en las prácticas y la cultura organizativa, motivando la adaptación y la mudanza. Teniendo como origen el sistema, la ética se torna una exigencia (externa y contingente) por causa de las demandas sociales en torno a la ética. La ética, como demanda de la sociedad organizada en entidades civiles, pide una empresa que responda con rectitud en sus relaciones con el ambiente. En esa perspectiva, la ética es un elemento fundamental en la estrategia de la empresa, que busca adaptar su sistema formal a esa necesidad de la sociedad.

En definitiva, hay que pensar la ética a la luz de un marco teórico referencial para no coger el riesgo de hablar de ética sin el marco teórico que el tema exige. Cuando eso sucede, la ética puede convertirse en instrumento de marketing, en instrumento de control y, todavía, en instrumento de legitimación ideológica de

antiguas prácticas de gestión. Podríamos hasta decir que la ética puede transformarse en una estratagema, en el sentido de estrategia propuesto por Mintzberg et al. (2003), para iludir la opinión pública y los consumidores. La relación entre ética y estrategia debe, pues, ser objeto de la pregunta: ¿Se trata de una estrategia que envuelve la ética o de una ética organizacional que envuelve la estrategia? Esa es la cuestión a la cual intentamos traer alguna contribución de respuesta.

## NOTAS

<sup>1</sup> En este trabajo, no establecemos diferencias entre estrategia y términos como administración estratégica o otros como proceso estratégico, formulación estratégica y gestión estratégica, usados por la literatura sobre el tema (Prahalad y Hamel, 1989; Day, 1990; Mintzberg y Quinn, 1991; Pascale, 1991; Zaccarelli, 1995; Wood Jr, 1996).

<sup>2</sup> Literalmente, la palabra inglesa *stake* remite al sentido de apuesta. Por *stakeholder* se entiende, literalmente, depositario de una apuesta. La palabra apareció por la primera vez en un memorando interno del *Stanford Research Institute*, en 1963 (Wang y DeWhirst apud Lozano, 1999).

<sup>3</sup> Para profundizar en el tema de los códigos de ética, confira: De Michele (1998), Lozano (1999); Arruda (2002), Ibarra (2002), Moreira (2002).

**Artigo recebido em 21.07.2003. Aprovado em 08.12.2003.**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- |  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| ANSOFF, H. I.;<br>MCDONNALD, E. J.<br><b>Implantando a administração estratégica.</b> 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. | ARISTÓTELES.<br><b>Ética a Nicômaco.</b> 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. | ARRUDA, M. C. C.<br><b>Código de ética:</b> um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio Editora, 2002. | BOWIE, N. E.<br>Un enfoque kantiano hacia la ética en los negocios. In: FREDERICK, R. E. <b>La ética en los negocios:</b> aplicación a problemas específicos en las organizaciones. Mexico: Oxford University Press, 1999. p. 3-19. | CAMPIS, V.;<br>GUARIGLIA, O.;<br>SALMERÓN, F. (Eds.).<br><b>Concepciones de la ética.</b> Madrid: Editorial Trotta, 1992. |
|--|---|--|---|---|

- CAVANAGH, G. F.; MCGOVERN, A. F. **Ethical dilemmas in the modern corporation.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
- CORTINA, A. Introducción. In: ARGONDOÑA, A. et al. **Ética y empresa:** una visión multidisciplinar. Madrid: Fundación Argentaria/Visor Distribuciones, 1997.
- DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado.** Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture:** the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DE GEORGE, R. T. The status of business ethics, past and future. **Journal of Business Ethics**, v. 6, p. 201-211, 1987.
- Will success spoil business ethics? In: FREEMAN, R. E. (Ed.). **Business ethics:** the state of the art. Oxford: Oxford University Press, 1991. p. 42-51.
- DE MICHELE, R. **Los códigos de ética en las empresas.** Buenos Aires: Granica, 1998.
- DONALDSON, J. **Key issues in business ethics.** London: Academic Press, 1989.
- FERNÁNDES, J. L. **Ética para empresarios y directivos.** Madrid: ESIC, 1994.
- FRANKENA, W. K. **Ética.** 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- FREDERICK, W. C. **Business and society:** corporate strategy, public policy, ethics. New York: McGraw-Hill, 1988.
- FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, p. 409-422, 1994.
- GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v. 7, n. 2, p. 30-37, 1986.
- GONÇALVES, C. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. (Orgs.). **Administração estratégica:** múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: [s.n.], 2001.
- GOODPASTER, K. E. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 53-72, 1991.
- GUÍSÁN, E. Utilitarismo. In: CAMPS, V.; GUARIGLIA, O.; SALMERÓN, F. (Eds.). **Concepciones de la ética.** Madrid: Editorial Trotta, 1992.
- GUY, M. E. **Ethical decision making in everyday work situation.** New York: Quorum Books, 1990.
- IBARRA, R. **Código de ética:** cómo implantarlo en la empresa. Mexico: Trillas, 2002.

- KLEIN, S.  
Platonic virtue theory and business ethics. **Business and Professional Ethics Journal**, v. 8, n. 4, p. 59-82, 1989.
- LIPOVETSKY, G.  
**A era do vazio:** ensaio sobre o individualismo contemporâneo. Lisboa: Relógio D'água, 1983.
- O crepúsculo do dever:** a ética indolor dos novos tempos democráticos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1994.
- Individualismo y solidariedad en la cultura empresarial. In: ARGONDOÑA, A. et al. **Ética y empresa:** una visión multidisciplinar. Madrid: Fundación Argentaria/Visor Distribuciones, 1997.
- LLANO CIFUENTES.  
**Nudos de humanismo:** en los albores del siglo XXI. Mexico: Compañía Editorial Continental, 2001.
- LLANO CIFUENTES, C.; ZAGAL ARREGUÍN, H.  
**El rescate ético de las empresas y el mercado.** Mexico: Trillas, 2001.
- LOZANO, J. M.  
**Ética y empresa.** Madrid: Editorial Trotta, 1999.
- MEIRELLES, A. DE M.; GONÇALVES, C. A.  
O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. (Orgs.). **Administração estratégica:** múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: [s.n.], 2001. p. 21-32.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.  
**Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.  
**The strategy process:** concepts, context, cases. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.
- MITROFF, I. I.  
**Stakeholders of the organizational mind.** San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- MOREIRA, J. M.  
**A ética empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MORIN, E.  
**Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- MORRIS, T.  
**If Aristotle run General Motors:** the new soul of business. New York: Owl Book, 1998.
- NASH, L.  
Ethics without the sermon. **Harvard Business Review**, 1983.
- Ética nas empresas:** boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PASCALE, R. T.  
The Honda effect. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process:** concepts, context, cases. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991. p. 114-123.

- PORTER, M.  
What is strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- PRAHALAD, C. K. ;  
HAMEL, G.  
**Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROJAS, E.  
**O homem moderno.** São Paulo: Mandarim, 1996.
- SACCONI, L.  
**Etica degli affari.** Milano: Il Saggiatore, 1991.
- SCHELLING, T. C.  
**Choice and consequence:** perspectives of an errant economist. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.
- SNOEYENBOS, M.;  
HUMBER, J.  
El utilitarismo y la ética en los negocios. In: ARGONDOÑA, A. et al. **Ética y empresa:** una visión multidisciplinar. Madrid: Fundación Argentaria/Visor Distribuciones, 1997.
- SOLOMON, R. C.  
**Ethics and excellence:** cooperation and integrity in business. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- STEVENS, B.  
An analysis of corporate ethical code studies: where do we go from here? **Journal of Business Ethics**, v. 13, p. 63-69, 1994.
- TREVINO, L. K.;  
WEAVER, G. R.  
Business ethics, one field or two? **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 2, p.113-128, 1994.
- VAZ , H. C.  
**Escritos de filosofia II:** ética e cultura. São Paulo: Loyola, 1988.
- WANG, J.;  
DEWHIRST, H. D.  
Board of directors and stakeholder orientation. **Journal of Business Ethics**, v. 11, p. 115-123, 1992.
- WARREN, R. C.  
Codes of ethics, bricks without straw. **Business Ethics**, v. 2, n. 4, p. 187-191, 1993.
- WOOD, D. J.  
Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, Oct. 1991.
- WOOD JR, T.  
Uma nau sem rumo: o planejamento estratégico continua em baixa, mas as empresas estão descobrindo novas formas para direcionar-se. **Carta Capital**, São Paulo, 26 jun. 1996.
- WRIGHT, P. et al.  
**Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZACCARELLI, S. B.  
A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, n. 5, p. 21-26, 1995.