



# LA EMPRESA ÉTICA: ¿UN NUEVO PARADIGMA? CONDICIONES, DESAFÍOS Y RIESGOS DEL DESARROLLO DE LA *BUSINESS ETHICS*

ROBERTO PATRUS MUNDIM PENA, Dr.

PUC Minas

[robertopatrus@pucminas.br](mailto:robertopatrus@pucminas.br)

## RESUMEN

Este trabajo busca contestar si la reflexión ética en el campo de los negocios representa un cambio revolucionario de paradigma. Desde la perspectiva de Thomas Kuhn, son propuestas cuatro categorías del concepto de paradigma, con el propósito de analizar el riesgo del uso ideológico de la *Business Ethics* (BE, adelante) y de ofrecer un modelo científico de una empresa ética. Se demuestra que la BE, definida como una disciplina académica que estudia los negocios desde un punto de vista ético, exige algunas condiciones esenciales para ser considerada un modelo revolucionario de organización. Con este objetivo, comparamos la empresa normal con la empresa ética, tanto con relación a los supuestos filosóficos como con relación a los modelos. Demostramos que una empresa puede cambiar su modelo sin cambiar sus supuestos filosóficos, lo que representa un cambio parcial y no-revolucionario del paradigma. Una revolución ética en la gestión empresarial exige que los supuestos filosóficos de la empresa normal – la busca de beneficios y la dimensión de corto plazo – cambien para la integración sostenible entre fines económicos, sociales e ambientales, desde una concepción de tiempo basada en la visión de largo plazo. La ética como respuesta a una amenaza del ambiente puede demostrar más continuidad que discontinuidad (ruptura) entre modelos de gestión.

**Palabras-clave:** ética de negocios; responsabilidad social corporativa; ética; paradigma; Thomas Kuhn; código de ética

## ABSTRACT

This paper seeks to answer if ethical reflection in the field of business means a revolutionary change of paradigm. Based on the Kuhn's approach, we propose four distinctions of paradigm's concept (philosophical assumption, normal business, paradigm as an example, and personal paradigm) in order to analyze the risks of an ideological use of BE and to offer a scientific model of an ethical company. We demonstrate that Business Ethics (BE, hereafter), defined as an academic discipline that studies business from an ethical point of view, requires some essential conditions to be considered a revolutionary model of organization. To this end, we compare the normal company with the ethical company, in relation to the philosophical assumptions and the models. We demonstrate that a company can change its model without changing their philosophical assumptions. This kind of change means a partial change and no-revolutionary change of paradigm. A revolution in ethical corporate governance requires that philosophical assumptions of normal business - the profits and the short-term conception - change for sustainable integration between economic, social and environmental goals, guided by a conception of time based on the long term vision. The ethics as a response to a threat of the environment could represent more continuity than discontinuity (rupture) between management models.

**Key words:** business ethics; corporate social responsibility; ethics, paradigm; Thomas Kuhn, code of ethics.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se vale de una construcción conceptual del término paradigma, desde la perspectiva de Thomas Kuhn, para reflexionar sobre la ética en las organizaciones. La pregunta que le ha orientado es la siguiente: ¿la emergencia de la reflexión ética en el campo de la administración de empresas representa un cambio de paradigma respecto al modo tradicional de hacer negocios? Nuestra tesis tiene como objetivo demostrar que el advenimiento de la *Business Ethics* (BE en adelante), para ser considerado una revolución en términos kuhnianos, exige de las empresas mucho más que la aprobación de un código de ética y el mero apoyo a proyectos sociales reunidos bajo el nombre de responsabilidad social empresarial. Vamos a demostrar que la BE, tal como la describimos, exige una serie de condiciones sin las cuales lo que se piensa ser una revolución no pasa de un recurso legitimador de prácticas empresariales tradicionales.

Desde nuestra argumentación, vamos a demostrar que la BE no constituye todavía un marco revolucionario total en las teorías de las organizaciones. Aunque ya tenga dado largos pasos en su desarrollo teórico, la BE carece de logros ejemplares para sacramentar su consistencia empírica. Como consecuencia, la BE corre el riesgo de perder su dimensión revolucionaria en la medida que experiencias parciales (no-revolucionarias o parcialmente revolucionarias) son divulgadas como si lo fueran. La cobertura de la prensa, de la literatura corporativa e incluso las publicaciones académicas destaca el carácter de novedad de las nuevas prácticas éticas en la empresa, pero se olvidan de percibir el carácter de continuidad que mantienen. Es nuestro objetivo apuntar los riesgos presentes en el desarrollo de la BE, pues planteamos la idea de que sus principios básicos han sido asumidos por las empresas bajo el paradigma maximalista de beneficios a toda costa.

Nuestra tarea ha de ser realizada por partes. En la primera parte, procuramos tratar de las ideas de Kuhn y de sus implicaciones para nuestro propósito de investigación, es decir, describimos las diferentes categorías del concepto de paradigma. Enseguida, describimos la empresa normal, sus supuestos filosóficos y su modelo. En el ítem 3, presentamos la empresa ética y los cambios que ella exige tanto en sus supuestos filosóficos cuanto en su modelo. En el ítem 4, procuramos contestar si la empresa ética representa realmente una mudanza de paradigma y las condiciones para ello, cuando ella es comparada con la empresa ética, con la empresa no-ética y con la empresa maquillada, aquella que aparenta ser ética, sin, en verdad, cambiar sus supuestos filosóficos y su modelo.

## I- PARADIGMA COMO CATEGORÍAS DE ANÁLISIS PARA LA COMPARACIÓN DE MODELOS TEÓRICOS

El uso de la terminología de Thomas Kuhn para contestar hasta qué punto la BE puede ser considerada como un modelo revolucionario exige hacer una breve revisión de los términos propuestos por este autor, desde, principalmente, *La estructura de las revoluciones científicas*. Sin embargo, tal opción metodológica de análisis de la BE pone de relieve una cuestión previa: ¿es pertinente el uso del concepto de paradigma para la BE? En otras palabras, ¿se puede considerar la BE una ciencia? Contestamos positivamente esa cuestión por medio de un argumento de autoridad, aunque la limitación de espacio no permita justificarla más ampliamente. En 1991, Giovanni Reale se valió de las tesis de Kuhn para orientar su nueva interpretación del pensamiento de Platón (REALE, 1997). El argumento de Reale para justificar tal aplicación se sustentó en el hecho de que las

investigaciones sobre el pensamiento de Platón “constituyen, sin duda, una forma de ciencia, aunque con numerosas diferencias relativamente a las formas de las ciencias naturales” (REALE, 1997:5). Nos valemos del mismo argumento respecto a las ciencias de la administración, pues la reconocemos como “una *ciencia* que estudia las organizaciones y las empresas con fines descriptivos para comprender su funcionamiento, su evolución, su crecimiento y su comportamiento. En este sentido, como ciencia, la administración genera teoría e hipótesis que permiten un abordaje descriptivo y normativo vinculado a la *técnica* de la administración, que trata de conducir las organizaciones a los objetivos determinados<sup>1</sup> (CHIAVENATO, 1987:10).

El concepto de paradigma es presentado en la obra citada de Kuhn, “*palabra que figura en sus páginas más que cualquier otra, aparte de las partículas gramaticales*” (KUHN, 1996:317). Para describir el desarrollo científico, Kuhn apunta una serie de etapas por las que atraviesa la actividad científica, que son caracterizadas y denominadas en función del término “paradigma”. Las etapas son las siguientes: la *etapa pre-paradigmática*; la etapa de la *ciencia normal*, que Kuhn denomina de ciencia-basada-en-paradigma; la etapa de *crisis*, en que aparecen las anomalías, problemas que se resisten a ser resueltos con las herramientas y conceptos del paradigma científico; la etapa de la *revolución científica*, cuando se da el cambio de paradigma; y la *nueva ciencia normal*, fase en que la actividad científica se unifica bajo el nuevo paradigma.

Como se ve, el concepto de paradigma es fundamental para la presentación de la estructura de la revolución científica, es decir, del patrón general por el cual, según el autor, las disciplinas científicas se desarrollan. ¿Qué es entonces un paradigma? Aparentemente simple, esta pregunta es fuente de muchos malentendidos. En la obra citada, Thomas Kuhn ha usado el término en diferentes sentidos. Sus críticos han hecho objeciones a sus ideas (MASTERMAN, 1979; TOULMIN, 1979; WATKINS, 1979), refutadas por él, entre otros argumentos, con la clarificación de la múltiple significación del término. En este trabajo, reconocemos la pluralidad conceptual del término y lo organizamos en cuatro definiciones, dispuestas en dos grados. En un primer grado, distinguimos tres concepciones de paradigma: el *paradigma como supuesto filosófico*, comprendido como las matrices disciplinares o supuestos filosóficos que subyacen a la construcción de un modelo o teoría; el *paradigma como modelo*, concebido como la teoría consensuada por una comunidad científica con respecto a un determinado objeto de conocimiento; el *paradigma como ejemplar*, comprendido como un ejemplo básico para los principiantes, fruto de un logro exitoso, usado como clave para el conocimiento del modelo. En el otro grado, apuntamos el *paradigma personal*, definido como el filtro personal desde el cual la persona, en particular el investigador, ve la realidad, lo que impide la percepción de algunos datos y facilita la percepción de otros. Nos valemos de esta categorización, construida desde Kuhn, pero con alguna originalidad, para verificar si la nueva propuesta de ética en las organizaciones constituye efectivamente una mudanza de paradigma y en qué nivel.

El *paradigma como supuesto filosófico* es anterior al paradigma como *modelo*. El primero tiene una función reguladora, que dirige la formulación del segundo. Podemos considerar que el modelo de una empresa es la interrelación dialéctica entre su estructura y su dinámica. El modo como la estructura de la empresa está organizada determina, parcialmente, el movimiento de la empresa en su proceso de toma de decisiones, es decir, su dinámica. Del mismo modo, la dinámica de la empresa puede transformar sus estructuras formales e informales, sus objetivos, su tecnología, sus participantes y el entorno, es decir, su estructura.

Nos valemos de la concepción de organización de Scott (1998) para describir la estructura de una empresa. El autor apunta como elementos de la organización: la *estructura social* (*social structure*), los

*participantes* o *actores sociales* (*participants – social actors*), los *objetivos* (*goals*), la *tecnología* (*technology*) y el *entorno* (*environment*). La *estructura social* se refiere a los aspectos regularizados de las relaciones existentes entre los participantes de una organización. Hay, por un lado, una estructura normativa, compuesta por valores, normas y expectativas de papeles. Se trata de una estructura porque su organización no es aleatoria, sino programada para constituir un conjunto de creencias y prescripciones, relativamente coherentes y consistentes, para orientar el comportamiento de los participantes. Por otro lado, hay, una *estructura de comportamiento* (*behavioral structure*). Se trata de actividades, interacciones y sentimientos que tienen cierto grado de regularidad y consistencia, pero no están prescritas en la estructura normativa. Son comportamientos actuales, que se relacionan dialécticamente con las normas de la organización en una tensión dinámica. La estructura social no implica concebir relaciones armónicas, pues el conflicto está siempre presente.

Los *participantes* de la organización son los individuos que directa o indirectamente, hacen contribuciones a la organización. Los *objetivos* organizacionales se definen como concepciones de fines deseables (*conceptions of desired ends*). La *tecnología* es comprendida por Scott como el mecanismo que transforma *input* en *outputs* (SCOTT, 1998: 21). El *entorno* es el medio del que forma parte la organización. Ninguna organización es independiente. Se relaciona con otros sistemas. La organización debe pensarse en el contexto de su entorno político y socio-económico.

Por dinámica de la empresa, entendemos su modo de ser, su sistema de funcionamiento. Existe un *ethos* en el sistema de funcionamiento de la empresa, que llamamos dinámica o carácter. Sin embargo, podemos concebir este sistema de varias formas. Hay diferentes concepciones en la historia de las organizaciones. Scott (1998), por ejemplo, las reúne en tres perspectivas: la organización como sistema racional, la organización como sistema natural y la organización como sistema abierto. Denominaremos a estas perspectivas “modelos de organización”. El modelo es la representación de un sistema. Representa, pues, la estructura esquemática, resultante del intento de obtener una reproducción abstracta de lo real que, aunque simplificada o fragmentada, conserva los aspectos juzgados importantes (FARIA, 1979).

Una vez descritos los términos de nuestra investigación, procuramos, a seguir, construir los conceptos que permiten verificar en qué sentido la empresa ética representa un nuevo paradigma de gestión.

## II- LA EMPRESA NORMAL

La empresa normal se comprende aquí como una empresa en la que los procesos son rutinas que ya no precisan ser explicadas, pues se encuentran legitimadas por el paradigma dominante. Aktouf (1996) presenta el concepto de administración tradicional del cual nos valemos para caracterizar la administración normal. El uso del adjetivo *normal* para calificar la empresa es, por supuesto, una referencia directa a lo que Kuhn nombró de ciencia normal.

La administración tradicional o normal encuentra sus bases, según Aktouf (1996:36), en el conjunto de las teorías administrativas anteriores a las corrientes de cultura organizacional y de calidad total. Estos supuestos de la ideología administrativa son, consensualmente, el sistema elaborado por Smith, de la organización del trabajo elaborado por Taylor (1911), la organización de las tareas administrativas y el principio de la dirección, oriundos de Fayol (1965) e, indirectamente, de Weber (1947), la fluidificación de los engranajes sociales elaborado por Elton Mayo (1933; 1945) y el movimiento de las Relaciones Humanas.

En su origen, la administración tradicional o normal es resultado de la sistematización, según fueron apareciendo, de las diferentes prácticas utilizadas por los directivos para conducir sus negocios y de todas las especies de justificaciones para la legitimación de tales prácticas, apoyándose en herramientas, principios y teorías tomadas de diferentes ciencias o conocimientos con pretensiones científicas. Esta sistematización, según Aktouf (1996), ha sido obra de los directivos que intentaron reflexionar sobre sus actividades, y no de investigadores y universitarios que buscaron transformar tales actividades en teoría integrada.

### **2.1 Los supuestos filosóficos de la empresa normal**

La empresa normal tiene dos supuestos filosóficos: su finalidad estrictamente económica y su comprensión de tiempo orientada para el presente.

Consideramos la finalidad económica de alcanzar beneficios un supuesto filosófico de la empresa normal. La administración es una serie de actividades integradas e interdependientes, destinadas a permitir que cierta combinación de medios (financieros, humanos, materiales...) pueda generar una producción de bienes y servicios, con finalidad lucrativa, rentable (AKTOUF, 1996:25). Tal concepción de organización tiene, según Fontodrona *et al* (1998) una base economicista.

Además de finalidad económica de la empresa, podemos considerar como supuesto filosófico de la empresa normal, una comprensión del tiempo en la que el futuro está a servicio del presente. Para la empresa normal, el estudio del futuro es una herramienta que le permite anticiparse a los riesgos y capitalizar las oportunidades del escenario proyectado. Se ve el futuro como instrumento de desarrollo del presente, como algo estratégico. Por ello, el futuro es breve; el largo plazo es algo de 3 o 5 años. La empresa normal se vuelve para el corto plazo.

En fin, son dos los supuestos filosóficos de la empresa normal: la finalidad económica y la comprensión de futuro como algo que está al servicio del momento presente.

### **2.2 El modelo de la empresa normal**

El objetivo de la empresa normal de conseguir beneficios orienta la concepción de la empresa, su modo de funcionamiento y su administración. Regidos por una lógica económica, es racional que la empresa busque el máximo de beneficios. Esta premisa ha orientado el trabajo de autores como Taylor, Fayol y Mayo, que se preocupaban con la productividad, es decir, con la organización racional del trabajo, los estudios de tiempos y movimientos, la división del trabajo, los patrones de máquinas, herramientas y procesos, el planeamiento y control, el ahorro de esfuerzo, la disciplina y autoridad, el liderazgo, la motivación. Todo el estudio de la empresa normal intenta perfeccionar el proceso de producción con vistas a aumentar la productividad y la competitividad. En otras palabras, el objetivo de la ciencia normal de la administración es maximizar los beneficios. La estructura y la dinámica de una empresa normal son, pues, resultados de este intento de maximizar los beneficios.

En la administración normal, existe la convicción de que toda actividad debe ser supervisada, verificada y controlada por un jefe cuya eficacia va a ser medida por su capacidad de ser obedecido. El empleado, sea en la concepción taylorista, sea en la concepción de la escuela de Relaciones Humanas, es un instrumento que debe ser

rentable, es decir, es un elemento de la producción que debe dar su máximo. La empresa es concebida, tradicionalmente, como una máquina, sin conflictos y divergencias. Tal concepción monolítica de la empresa parece hacer creer que todos los participantes tienen objetivos comunes, animados por los mismos deseos de ayudar a la empresa a llegar al triunfo, a producir siempre lo máximo. El conflicto es el mismo que desvío o falta de adaptación.

La empresa normal tiene una firme creencia en las virtudes del maximalismo. La mayor parte de los directivos y empresarios está convencida de la necesidad inevitable de procurar siempre ser más rico, de la empresa ser siempre más rentable. Tal convicción se basa en la confianza en el servicio del mercado, en la empresa autónoma y en la competencia, fundada en una concepción individualista y egocéntrica de las razones y de los comportamientos tanto de las personas como de las organizaciones. Tal visión declarada e individualista de las motivaciones de los actos promovería el crecimiento general de las riquezas, aunque esto represente una paradoja: el egoísmo de cada uno sería más bien satisfecho por el crecimiento de la organización.

La empresa normal cree en una racionalidad casi absoluta, que supone un grado de previsión en los comportamientos y en las circunstancias<sup>ii</sup>. Como derivado de esta racionalidad, el uso sistemático de instrumentos basados en el cálculo, análisis numérico, lleva a transformarlo todo en variables mensurables. El desempeño también pasa a ser objeto de medición, volviendo viable la remuneración variable, basada en la evaluación de la *performance*. Hasta la responsabilidad social de la empresa es víctima de esta racionalidad, en el momento en que todas las inversiones pasan a ser objeto de la exigencia de cálculo del retorno para la organización. No por casualidad, parte de la agenda de las investigaciones de la responsabilidad social empresarial es el desarrollo de instrumentos que puedan evaluar la *performance* social y relacionarla con la *performance* económica.

La empresa normal puede ser concebida de acuerdo con el modelo mecánico o de acuerdo con el modelo natural. La descripción de la relación entre dinámica y estructura de la empresa normal como un modelo mecánico muestra que la empresa normal es un sistema racional, cerrado, preocupado con el adecuado funcionamiento de sus piezas, entre las cuales, están los participantes. Tal concepción de empresa (modelo) concibe la persona como parte de un engranaje, metáfora utilizada por Morgan (2002). En la historia del pensamiento administrativo, el modelo mecanicista sufre las críticas de la escuela de relaciones humanas, que dan origen a otros modelos de organización, como el modelo de sistema natural o modelo psicosociológico de la organización.

El modelo del sistema natural enfatiza que las organizaciones son colectividades sociales, que pueden ser vistas desde la versión del consenso social (MAYO, 1938, 1945; BARNARD, 1938) y desde la versión del conflicto social (MARX, 1954; 1963). La primera presume que la estabilidad organizacional refleja la existencia de comportamientos cooperativos y normas y valores compartidos. La segunda concibe el orden social como resultado de la supresión de algunos intereses sobre otros, es decir, de la coerción y de la dominancia de grupos más poderosos, no del consenso. La relación entre la estructura normativa y la estructura informal distingue este modelo del modelo mecanicista, donde los comportamientos informales no son considerados. Los teóricos del sistema natural no niegan la existencia de estructuras altamente formalizadas en las organizaciones, pero cuestionan su importancia y su impacto en el comportamiento de los actores sociales (SCOTT, 1998:59).

Este modelo es un avance con relación al modelo mecanicista, es decir, este modelo biologicista es más acorde con el cambio hacia la empresa ética que el modelo mecanicista. En la medida que el sistema es abierto,

es decir, en la medida que la empresa se compara a un organismo vivo que se relaciona con el entorno, ella se vuelve más sensible a las demandas de los organismos civiles por responsabilidad social y ambiental. La rápida transmisión de las informaciones en el entorno puede también promover la preocupación empresarial con su reputación e imagen ante la opinión pública. En este sentido, las posturas éticas consecuencialistas, que pasan a considerar el entorno social como fuente de amenazas para la credibilidad de la empresa, encuentran más espacio en este modelo que en el modelo mecanicista.

Sin embargo, el modelo del sistema natural o psicosociológico se muestra, todavía, limitado para concebir una empresa ética, pues “reduce la ética a un proceso para eliminar las injustas agresiones a las que se ve sometido el individuo en el entorno social” (FONTRONDONA *et al*, 1998:142). Su apertura al entorno, tal como en la metáfora del organismo natural, tiene característica de adaptación, tal como en las teorías de la contingencia. Ciertamente se trata de un avance con relación a los modelos cerrados de la metáfora mecanicista, pero la empresa ética es más exigente. Más que carácter, tiene que tener buen carácter. Más que capacidad de reacción y adaptación, tiene que mostrar también capacidad proactiva. Más que la dimensión consecuencialista, tiene que afirmar sus principios y valores, que limitan la búsqueda de resultados o, por lo menos, la condicionan.

En fin, la metáfora de la empresa como organismo psicosocial es un avance con relación a la metáfora de la empresa como máquina. Sin embargo, el modelo biologicista no aspira a la afirmación de la persona humana, sino a la supervivencia de la empresa en un medio al cual debe adaptarse. La empresa ética va a exigir un modelo diferente de empresa.

### III- LA EMPRESA ÉTICA

La empresa ética, del mismo modo que la empresa normal, tiene que ser rentable. Su manutención, impuestos y sueldos de empleados son pagados con las ventas de servicios y / o productos. Si no hay ventas, la empresa se hace inviable. La empresa del segundo sector, la que busca beneficios, sea la empresa normal, sea la empresa ética, tiene que ser económicamente viable. Sin embargo, la finalidad de la empresa ética no es exclusivamente económica, es decir, la empresa ética tiene fines económicos pero no a toda costa. La finalidad económica se adjunta a fines ambientales y sociales en una perspectiva sostenible. En este sentido la empresa ética opera un cambio de *paradigma como supuesto filosófico* con relación a la empresa normal en la medida que cambia la perspectiva de tiempo, del corto plazo para el largo plazo. La empresa ética está orientada para el futuro de las nuevas generaciones, lo que afecta el modo de organizarse (estructura) y su funcionamiento (dinámica).

#### 3.1 Los supuestos filosóficos de la empresa ética

La empresa ética mantiene el supuesto filosófico de la empresa normal de buscar beneficios, pero añadido de los fines ambientales y sociales. El supuesto filosófico del tiempo cambia, sin embargo, es modificado totalmente. En cuanto para la empresa normal, el futuro está a servicio del presente, para la empresa ética, el presente está a servicio del futuro. Estos cambios pueden ser relacionados bajo el concepto de sostenibilidad.

El concepto de sostenibilidad integra las finalidades económicas, ambientales y sociales. El pilar ambiental es el primero a hacer compañía al pilar económico. La capacidad humana de destruir la naturaleza y la humanidad, hasta la Segunda Guerra Mundial, estaba circunscrita al poder de los Estados, no de las empresas. Los desastres ecológicos provocados por grandes empresas y las denuncias de problemas ambientales causados por la industria demostraron una nueva realidad<sup>iii</sup>. La obra de Carlson (1962), (*Silent Spring*) suele citarse como un marco para la afirmación del pilar ambiental. El libro denunciaba la contaminación del medio ambiente por los llamados pesticidas, entre ellos el DDT (diclorodifeniltricloroetano), insecticida perjudicial a la salud de animales superiores.

El pilar social se adjunta a los pilares económico y ambiental en el momento de la construcción del concepto de sostenibilidad. El escenario de miseria en el mundo es tan grave como las amenazas ambientales. Paralelamente al desarrollo tecnológico, al proceso de privatización de empresas estatales y a la globalización de la economía, ha habido una explosión demográfica. Desde la aparición de la especie humana en el planeta, la población mundial ha llegado a 2,5 miles de millones en 1950. En sólo 50 años, el número ha doblado: seis mil millones de habitantes (GRAYSON & HODGES, 2002:43). La expectativa de vida aumenta a la misma velocidad que las tasas de mortalidad disminuyen, aunque con diferencias regionales expresivas (GRAYSON & HODGES, 2002:46). La distribución de la riqueza es cada vez más desigual. 2,8 billones de personas viven con menos de US\$ 2 por día y 1,2 vive con US\$ 1 por día (GRAYSON & HODGES, 2002:51). Según Relato de Desarrollo Humano de la ONU, de 1992, el 20% de los más ricos del mundo reciben el 82,7% de la renta mundial, en cuanto el 20% de los más pobres reciben el 1,4% de la renta mundial (GRAYSON & HODGES, 2002:52). Los problemas sociales tienen proporciones dramáticas. Incluso en los países ricos, el Estado ya no consigue, por ejemplo, proveer a todos los jubilados, ante el aumento de la expectativa de vida.

El concepto de sostenibilidad, por tanto, articula los fines económicos, ambientales y sociales, que son incorporados como fines de la empresa éticamente responsable. El cambio de este supuesto filosófico se relaciona con la nueva comprensión del tiempo, ante una sociedad globalizada por medio de la tecnología e inmersa en problemas sociales y ecológicos graves. Para la empresa normal, el estudio del futuro no es solamente una herramienta que le permite anticiparse a los riesgos y capitalizar las oportunidades del escenario proyectado. Es también algo que exige un compromiso con valores y convicciones en el sentido de garantizar la sostenibilidad no sólo del negocio, pero también de la sociedad y de la naturaleza. La inspiración para la actuación empresarial no es la amenaza o la oportunidad, que son siempre contingentes, sino el compromiso con valores éticos que limitan la actuación empresarial en búsqueda de beneficios. La empresa ética aquí, pues, no se vale de la ética como instrumento, sino como límite para la obtención de los resultados (KANITZ, 2002). Los resultados deben ser perseguidos, pero no a toda costa. La afirmación de valores éticos impone el rechazo de conductas que violan la ética mínima defendida por la empresa. La empresa normal no tenía la concepción del tiempo en los términos que acabamos de presentar. De acuerdo con Jonas (1995) tampoco las éticas tradicionales tenían el futuro como dimensión de su reflexión, pues ellas no alcanzan las nuevas clases y dimensiones de la acción humana, lo que exige “una ética de la previsión y la responsabilidad ajustada a aquéllas, una ética tan nueva como las circunstancias a las que se enfrenta” (JONAS, 1995:49). En general, la falta de la perspectiva de futuro puede ser apuntada como factor determinante de políticas de corto plazo y hasta de los intentos de maximización de los beneficios a toda costa. La irrupción del *futuro* como grandeza deontológica en el universo



ético del *presente*, tal como es analizado por Jonas (1995), está en la base del cambio del supuesto filosófico de la empresa, de una finalidad exclusivamente económica hacia la triple finalidad.

El cambio de la noción de tiempo parece que permite pensar la empresa desde el concepto de sostenibilidad. Este supuesto filosófico va a exigir una ética de la responsabilidad en el marco ético referencial de la *Business Ethics*, atenta a la dimensión del futuro, a la articulación filosófica entre los fines empresariales y los medios para alcanzarlos y a la responsabilidad social de las empresas. Concordamos con Aktouf (1996:227), que reconoce que las actividades económicas de la empresa deben ser rentables, pero sujetas a la condición de que no se busquen de forma maximalista y no se persigan a cualquier precio. Una empresa ética se esfuerza por conciliar los fines económicos con los fines ambientales y sociales, en una perspectiva de largo plazo. Sea por cuestiones normativas, de valoración de la condición de la vida humana en el planeta, sea por cuestiones de supervivencia, a la empresa ética se la invita a extender los fines sociales y ambientales a sus fines económicos. Por supuesto que tal compromiso pone la empresa ante dilemas en que debe optar entre la maximización del beneficio y, llegado el caso, el rechazo del servicio.

### 3.2 El modelo de la empresa ética

Desde la concepción de Scott (1998), los elementos de la empresa (estructura social, participantes, objetivos, tecnología y entorno) van a sufrir cambios significativos bajo la orientación del supuesto filosófico de la sostenibilidad, que orienta la estructura y la dinámica de la empresa ética.

En la estructura normativa, dimensión formal de la estructura social, la empresa ética va a tener una organización formal que abarque la triple finalidad que intenta alcanzar. Una empresa que se preocupe con las consecuencias de sus actuaciones ante los públicos con los cuales se relaciona tiene una estructura que le permite dialogar con sus *stakeholders*. Del mismo modo que es difícil imaginar una gran empresa sin un servicio de atención al consumidor, no se imagina que una empresa con una gran preocupación ambiental no tenga un Departamento de Medio Ambiente, o de reciclado e incluso nuevas divisiones de investigaciones sobre el impacto en el medio. Ya con relación a la estructura de comportamiento, dimensión informal de la estructura social, se espera que los comportamientos de los participantes y el clima organizacional y ético de la empresa tengan consistencia con lo dispuesto en los valores, normas, y reglamentos formales.

Con relación a los participantes de la empresa ética, se puede deducir que la variable ética se considere en los procesos de selección de personal y de formación. Sin personas comprometidas con los valores éticos de la empresa, la distancia entre lo afirmado y lo practicado se vuelve una tendencia difícil de romperse. En cuanto a los objetivos, parece lógico que las medidas de *performance* consideren tanto los resultados económicos como los resultados ambientales y sociales. Ello cambia los modelos de evaluación de los participantes, de los procesos y de los resultados de la empresa.

La tecnología empleada por la empresa sufre también cambios si se piensa bajo el nuevo supuesto filosófico de la sostenibilidad. El tratamiento del ciclo de vida del producto, desde la compra de la materia prima hasta el echado de los residuos, va a exigir equipos verdes, es decir, ecológicamente correctos.

La empresa ética se ve como parte del entorno social, capacitada para el diálogo con los *stakeholders*, es decir, como participante del ambiente, que le afecta y por el cual es afectada. Al paso que la empresa normal se

ajusta al mercado, la empresa ética se ajusta también a la sociedad. Tal concepción, al modo del concepto de empresa ciudadana desarrollado por Lozano (2002a), exige una empresa que

no se define en primer lugar desde una perspectiva económica (que después se complementa o se corrige con una perspectiva social o medioambiental), ni tampoco desde un discurso social (que después de preguntar cómo conseguir que sea viable económicamente). Se define como un proyecto regulado por la voluntad de integrar la diversidad de sus dimensiones, desde el planteamiento de que forman parte, ya de entrada, de la realidad total de la vida empresarial (LOZANO, 2002:37).

En fin, la estructura de la empresa ética ha de ser consistente con su triple finalidad. Nos parece imposible que una empresa asuma los valores éticos exigidos por la sociedad sin promover una profunda mudanza en su estructura. Consideramos, pues, que la afirmación de valores éticos por la empresa significa aceptar el reto de un continuo proceso de cambio e innovación. Hay empresas interesadas en contribuir a los problemas sociales, pero que no tienen la voluntad de cambiar su estructura o que temen las consecuencias de este proceso. En este caso, no es raro que creen una institución o una fundación para cuidar de sus finalidades sociales, repitiendo la dicotomía entre fines sociales y económicos, evitando cambiar la estructura de la empresa matriz. La empresa ética exige más. Una institución bancaria, por ejemplo, que afirma el valor de transparencia, tiene el deber de invertir en innovaciones tecnológicas que permitan a sus clientes obtener las informaciones de su cuenta corriente sin dificultades. Parece contradictorio que un banco que concede 10 días en el cheque especial no tenga un sistema unificado de información al cliente sobre sus pagos programados, débitos en cuenta. Cuando la programación de pagos hechos por la Internet no se comunican con el sistema de información de los cajeros automáticos de las agencias, el valor de la transparencia no se actualiza.

El modo de operación de los elementos de la estructura organizacional, es decir, los procesos por los cuales los participantes trabajan, la tecnología por la cual los *inputs* son transformados en *outputs*, el modo como los objetivos son perseguidos, los procedimientos por los cuales la empresa se relaciona con el entorno y la relación de todos estos elementos con el proceso de toma de decisión tienen una calidad diferente del modelo mecanicista o biologicista de la empresa normal: la calidad ética.

Así como el *ethos* (costumbre) tiene su duración en el tiempo asegurada por la tradición, así también el *ethos* (hábito) se vuelve, en el individuo, forma permanente de su actuación por la educación. “En la tradición se inscribe la historicidad de la costumbre, en la educación la historicidad del hábito” (VAZ, 1999:42). La empresa ética, por tanto, valoriza sus tradiciones, al mismo tiempo que se concibe como una institución educativa, dispuesta a hacer de las conductas virtuosas de sus participantes hábitos ejemplares.

La empresa ética es un sistema abierto. Si lo concebimos como un sistema cerrado, cualquier novedad, conflicto o movimiento de mudanza sería percibido como una anomalía o un desvío. La organización ética exige una dinámica abierta al cambio, puesto que la implementación de un proyecto ético en la organización promueve un proceso de mudanza cultural constante. Como en la personalidad individual, el ejercicio ético exige esfuerzo, trabajo. Así, la empresa ética no puede ser concebida como una máquina con la precisión de un reloj, ni tampoco como un organismo vivo, completamente sujeto a las contingencias del ambiente social. La empresa ética tiene la persona humana como el valor fundamental. El modelo antropológico, propuesto por Pérez-López (1994) y desarrollado por Fontodrona (1998) nos parece ilustrar el modelo de organización ideal para la comprensión de una empresa ética. El tercer enfoque propuesto por Pérez-López concibe la organización como una institución que lleva a cabo la “coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales de los

miembros de la organización” (PÉREZ-LÓPEZ, 1994:144). Este modelo va más allá de la preocupación con la producción y con el cómo producir, y se centra en el para qué se hacen las cosas. La técnica está a servicio de la persona, lo que lleva a la empresa a poner sus objetivos al servicio del ser humano. La motivación gana un nuevo enfoque, además de la satisfacción actual, desde el momento en que el espíritu de servicio y de cooperación pasan a orientar las relaciones en la organización.

Este tipo de organización es considerado por Fontrodona *et al* (1998) el ideal para la articulación entre ética y empresa porque considera que la organización es dirigida por una facultad superior capaz de sacrificar la satisfacción de las necesidades inmediatas en orden a satisfacer necesidades superiores<sup>iv</sup>. La toma de las decisiones no va a buscar la satisfacción de necesidades, sino que va a elegir las conductas en razón de los fines últimos de la organización, es decir, la integración entre los fines económicos, ambientales y sociales. Para los autores, este planteamiento es propio de una ética integral, “en que junto con los bienes que se persiguen como fines, hay que tener en cuenta las normas y virtudes que ayudan a determinar los medios necesarios para alcanzar el fin” (FONTRODONA *et al*, 1998:151).

El modelo de una empresa ética, en fin, exige una dinámica en la empresa diferente de la dinámica “normal”. La implementación de un proyecto ético en la organización significa necesariamente un cambio en la dinámica normal de una organización. En la fase de transición, el concepto de carácter parece tener sentido en la medida que indica la virtud, es decir, la predisposición voluntaria de vencer los límites de una estructura que, como un antiguo paradigma, ofrece resistencia, a la implementación de las nuevas políticas y procesos que la ética exige. El proyecto ético reconoce que la organización debe ser viable económicamente, pero exige cambio en su estructura organizacional y en su dinámica de funcionamiento. Sin el concurso de la gerencia y sin la gestión del cambio no hay perspectiva de implementación de un *ethos* virtuoso en la empresa.

Consideramos que el concepto de empresa ética debe pensarse desde una concepción de Business Ethics, la disciplina que organiza y sistematiza las producciones sobre el nuevo modelo de empresa ética. Sin la organización científica de una nueva empresa, existe el riesgo de hacer uso del concepto de sostenibilidad con la visión fijada en el paradigma normal de la maximización de beneficios. En este caso, la idea de empresa ética va a servir de maquillaje para esconder el modo tradicional de la empresa hacer negocios. No sucederá cambio de paradigma, sino lo que Cifuentes y Zagal (2001: 9) llamaron de “espejos para elevador”. El caso es que los inquilinos de un lujoso edificio de oficinas se quejaban continuamente por la lentitud de los elevadores. Cuando estaba a punto de cambiarse la maquinaria por otra mejor y más costosa, colocaron espejos donde se aguarda el ascensor. La gente comienza a mirarse, el tiempo se ocupa y la sensación de espera se difumina. Los usuarios no se impacientan. No hace falta comprar maquinaria especialmente rápida. Para Cifuentes y Zagal (2001), en muchos lugares la llamada ética de los negocios ha sido introducida como ‘espejos para elevador’, es decir, ha sido colocada más para tranquilidad de las conciencias y no para transformar la organización. Este es el grande riesgo.

#### IV- ¿MUDANZA DE PARADIGMA?

Las condiciones para que la ética en los negocios represente realmente un cambio de paradigma con el modo tradicional de hacer negocios son las siguientes: la integración articulada entre ética y empresa; la necesidad de un marco ético referencial para la BE; la organización como foco de la BE; la condición esotérica y

el principio de la consistencia (PENA, 2002). El marco ético referencial para la BE que orientó y fundamentó este trabajo parte del modelo de Lozano (1999), basado en la articulación integrada entre la ética de responsabilidad ante las partes afectadas por la empresa, la ética afirmativa de humanidad y la ética de la virtud, intrincada en la cultura corporativa.

Consideramos, así, que la BE puede convertirse en una ciencia revolucionaria, pero puede también perder la “lucha” y no pasar de un intento de “rebelión” frustrado por la forma tradicional de hacer negocios. La victoria exige el establecimiento de una teoría consistente que oriente la solución de las anomalías y guíe la investigación empírica. En este sentido, consideramos la terminología de Kuhn adecuada para nuestros propósitos de mostrar el carácter novedoso de la BE y, al mismo tiempo, alertar sobre los riesgos de su cooptación e institucionalización por las fuerzas conservadoras que insisten en ver la empresa solamente por una lógica economicista, instrumental y utilitaria. Como disciplina académica, en definitiva, la BE exige la formulación de un marco ético referencial articulado con la empresa y requiere una serie de condiciones sin las cuales lo que se presenta como una revolución no pasa de un recurso legitimador de prácticas empresariales tradicionales. Aunque ya tenga dado largos pasos en su desarrollo teórico, la BE carece de logros ejemplares para sacramentar su consistencia empírica. Como consecuencia, la BE corre el riesgo de perder su dimensión revolucionaria en la medida que experiencias parciales (no-revolucionarias o parcialmente revolucionarias) son divulgadas como si lo fueran.

En el cuadro 1, podemos comparar una empresa ética con una empresa normal y apuntar lo que calificaría una empresa como no-ética o como una empresa maquillada, es decir, aquella que intenta parecer ética, pero sin cambiar sus procesos comprendidos como normales. La empresa ética no se vale de la ética como instrumento para cambiar los beneficios porque sabe que, muchas veces, la afirmación de valores y principios va a exigir la renuncia a fines económicos inmediatos. La ética no es, pues, variable de una estrategia empresarial. Es la estrategia empresarial que está a servicio de la ética y no la ética que está a servicio de una estrategia.

Con relación a los supuestos filosóficos, el horizonte de tiempo tiende a alargarse de la empresa no-ética para la empresa ética, siendo que, en la primera, el horizonte es de corto plano, al paso que en la última, el horizonte es las futuras generaciones. La empresa maquillada proyecta el futuro, pero con intereses estratégicos para su negocio en el presente. En cuanto la empresa ética integra las tres finalidades del desarrollo sostenible, la empresa maquillada pone las finalidades ambiental y social a servicio de la finalidad económica. Este carácter contingente de la ética tiene el riesgo de hacer con que la preocupación ética sea abandonada delante de un eventual cambio del contexto. La empresa ética tiene una ética mínima, afirmada en el Código de Ética, como valores necesarios, nunca contingentes, por tanto, valores que limitan no solamente la actuación de los participantes, pero también la actuación de la empresa como organización, lo que incluye sus procesos internos, tecnológicos y relacionales.

		<b>Empresa no-ética</b>	<b>Empresa normal</b>	<b>Empresa maquillada</b>	<b>Empresa ética</b>
<b>1-Relación entre ética y negocios</b>		La ética es separada de los negocios.	La ética es inserida en la estrategia empresarial pero con el foco fuera de la empresa.	La ética es un medio de llegar a resultados, por tanto, es considerada en cuanto a ofrecer oportunidad de incrementar los beneficios.	La ética es un fin en sí misma, por tanto es un límite a la ambición por resultados económicos.
<b>2- Supuestos filosóficos</b>	<b>Concepción de tiempo</b>	El horizonte de tiempo es siempre a corto plazo.	El futuro es breve: a largo plazo es de 3 o 5 años	El estudio del futuro tiene la dimensión estratégica de crear oportunidades de crecimiento económico en el presente.	El futuro es remoto: a largo plazo es la próxima generación
	<b>Finalidad de la empresa</b>	Finalidad económica a corto plazo a toda costa.	Finalidad económica.	Las finalidades ambiental y social están al servicio de la finalidad económica.	Las finalidades económica, ambiental e social son articuladas de modo sostenible.
<b>3- Modelo de empresa</b>	<b>Estructura</b>	La estructura de la empresa se preocupa con el beneficio económico. Todo lo que extrapola a esa finalidad es visto como costo.	La estructura de la empresa está a servicio del interés económico. Las condiciones humanas de trabajo dependen del costo/beneficio.	Sus procesos internos de producción y toma de decisión no son objeto de reflexión ética, que es desviada para la relación con los stakeholders externos y para los proyectos de responsabilidad social corporativa.	La estructura de la empresa está preparada para dialogar con los <i>stakeholders</i> y dirigir la práctica de los valores afirmados.
	<b>Dinámica</b>	Mecanicista o psicosociológico	Mecanicista o psicosociológico	Psicosociológico: se ajusta al mercado y / o a la sociedad.	Antropológico: tiene una actuación de transformación de la sociedad y de promoción de la persona.
<b>4- Código de ética</b>		No lo hay.	O no existe o existe como figura decorativa, sin que haya política de divulgación ni consejo ético.	Existe el código de ética, más para establecer obligaciones de los empleados para proteger a la empresa que para limitar la actuación que puede promover ventajas para la empresa.	El Código de ética establece derechos y deberes de la empresa con sus públicos y tiene el poder de limitar las posibilidades de la empresa de tener ventajas con actuaciones anti-éticas.
<b>5- Condición esotérica</b>		Ausente	Ausente	Ausente	Presente
<b>6- Marco ético referencial</b>		Ninguno	Ética de la responsabilidad	Ética de la responsabilidad y Ética afirmativa de humanidad	Ética de la responsabilidad, ética afirmativa de humanidad y ética de la virtud, articuladas dinámicamente.

**Cuadro 1:** Comparación entre las empresas ética, no-ética, normal y maquillada.

**Fuente:** elaborado por el autor

El modelo de la empresa ética es el modelo antropológico, que promueve la persona y la afirma como fin. La empresa normal y la empresa no-ética pueden tener un modelo mecanicista o psicosociológico. La empresa maquillada, por su vez, no puede ser un sistema cerrado, pues necesita adaptarse al mercado y a las exigencias de la sociedad civil. Su modelo es, entonces, psicosociológico.

En fin, la empresa ética articula en sus procesos internos una ética de responsabilidad, una ética afirmativa de humanidad y una ética de la virtud, cuya articulación representa un modelo referencial de ética de negocios. La empresa normal suele tener una ética de responsabilidad, pues la orientación para los resultados económicos implica en una preocupación con las consecuencias. La empresa maquillada suele afirmar valores

para sus empleados como forma de parecer ser ética, pero intenta con este recurso controlar las actuaciones que puedan traer pérdidas para la compañía. Así, el factor diferencial entre una empresa ética y las otras es la condición esotérica, pues en cuanto la primera pone en práctica sus valores en su interior y dispone de recursos y dispositivos internos para corregir eventuales fallas, las otras no demuestran consistencia entre el discurso y la práctica organizacional. Las empresas maquilladas buscan, a propósito, una ética exotérica (con 'x'). Buscan el comportamiento ético de fuera para dentro, valorizan la apariencia, comprenden la ética como algo estratégico para mejorar la imagen corporativa y evitar amenazas a su reputación. Tales empresas no atienden al rol de exigencias que un marco ético de referencia para la *Business Ethics* exige y no permiten la afirmación de que haya sucedido una revolución ética en las empresas, aunque, en el discurso de algunos líderes empresariales procuren afirmarlo. Vale recordar la contribución de Aktouf (1996), para quién la sistematización de la administración ha sido obra de los directivos que intentaron reflexionar sobre sus actividades. Podemos preguntar si también la sistematización de la ética empresarial tiende a ser obra de ellos o si los investigadores y universitarios van a transformar tales prácticas en teoría integrada.

## V – CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo una pregunta fundamental: ¿la emergencia de la reflexión ética en el campo de la administración de empresas representa un cambio de paradigma respecto al modo tradicional de hacer negocios? Aunque muchos autores planteen el carácter revolucionario de la *Business Ethics*, la respuesta no es tan simple. Algunos cambios ocurridos en las empresas pueden parecer revolucionarios, pero sin serlo de hecho. Tal evaluación exige una formulación científica de la BE, que nos permita reconocer prácticas realmente revolucionarias y distinguirlas de prácticas aparentemente revolucionarias que no hacen nada más que reproducir los supuestos del modo tradicional de hacer negocios. Uno de los logros de este trabajo es ofrecer un cuadro diferencial con criterios para la distinción entre empresas normales y empresas éticas, con la atención especial para aquellas que se maquillan para parecer éticas, sin cambiar sus procesos internos.

El planteamiento de que la ética en las empresas es algo revolucionario, hecho por autores como Elkington (2001), Moreira (2002) y Grayson y Hodges (2002), nos ha remitido al pensamiento de Thomas Kuhn (1962), sobre la estructura de las revoluciones científicas. De acuerdo con Kuhn (1962), la novedad en el proceso de cambio científico tiende a ser apropiada por el paradigma normal. En otras palabras, proposiciones éticas que exigen cambio en los procesos internos de la organización en su totalidad son abarcadas por el paradigma dominante de la empresa normal de modo parcial, sin promover los cambios en los procesos operativos. Pequeños cambios en la forma de conducir la empresa pueden tener una dimensión ética sin que la gestión de la empresa se haya transformado en una gestión ética. La denuncia de tales inconsistencias solamente es posible desde un modelo teórico de BE bien fundamentado teóricamente y metodológicamente que oriente la reflexión. Valiéndose de los conceptos teóricos desarrollados a partir de la definición de paradigma hecha por Thomas Kuhn, creemos que tal construcción ha dado al trabajo alguna originalidad.

Como resultado de nuestra investigación, apuntamos las condiciones para que la implementación de un modelo de BE signifique un cambio de paradigma y una nueva forma de comprender el trabajo en las organizaciones. La implementación del modelo de BE en las organizaciones, propuesto desde el modelo de Lozano (1999), exige el cambio del *supuesto filosófico* de que la empresa debe buscar la maximización de los

beneficios a toda costa. Sin embargo, la implementación de un proyecto ético en la organización no promueve ni aspira al cambio del supuesto filosófico de que la competitividad, la eficiencia y los beneficios son necesarios para la supervivencia de la organización. La implementación de un modelo de BE en las empresas exige un cambio de *modelo* de las prácticas organizativas cotidianas de la empresa, donde el valor humano de la persona sea reconocido en su totalidad, en cada una de las unidades de trabajo, desde la producción hasta el proceso de toma de decisiones estratégicas. Desde dentro hacia fuera, todas las dimensiones del negocio deben ser regidas por la variable ética, contemplando los diversos *stakeholders*. Por fin, la implementación del modelo de BE exige un cambio de paradigma personal de los participantes de la organización. Esta mudanza de paradigma personal va a exigir el desafío de la formación psicológica de los participantes y la apertura de la educación para la interdisciplinariedad, verdadero reto para las organizaciones e instituciones educativas, en particular, en el caso de las últimas, las responsables por la enseñanza de negocios.

Concluimos que la práctica ética en el interior de las organizaciones, tanto en las actividades de trabajo como en las decisiones de negocio, son el punto débil de los modelos de ética empresarial. En este sentido, proponemos este trabajo como una contribución para el perfeccionamiento de los referenciales teóricos de las investigaciones en el campo de la ética en las organizaciones. Desde la referencia aquí propuesta, se pueden buscar elementos para comprender la actuación de las grandes empresas ante una crisis económica mundial como la iniciada en 2008. Algunas empresas han renunciado a sus proyectos de innovación e inversiones en sus trabajadores, optando por la despedir sus empleados. Todo el discurso de participación, de inversión en personas, de transparencia, de diálogo con *stakeholders* parece no hacer sentido delante de una economía decadente. El corto plazo habla más alto que los valores éticos aparentemente afirmados como pilares de la decisión empresarial. Otras empresas buscan dialogar con sus públicos para enfrentar el reto de la superación en conjunto. Tienen la bravura de descubrir soluciones nuevas. Para estas empresas, la dinámica de perfeccionamiento constante mueve el proceso de búsqueda de soluciones.

Otro resultado de este trabajo es la conclusión de que iniciativas parciales de la organización en el sentido de la ética puedan estar siendo generalizadas para todo el ámbito de la organización, como forma de legitimación y control de prácticas tradicionales. Empresas que desarrollan políticas de responsabilidad social generalizan el discurso ético de estas políticas para toda la empresa, lo que constituye un uso ideológico de la etiqueta "ético". Del mismo modo, el discurso de la afirmación de valores por la organización viene siendo usado con fines ideológicos e institucionales. Las prácticas organizativas que envuelven personas no han promovido cambios que permiten mayor humanización de los participantes.

Por todos estos resultados, consideramos este trabajo de relevancia para el campo de la ética aplicada, en particular de la ética de negocios. Podemos decir que el trabajo es también original, pues hace una revisión del modelo kuhniano de revolución científica, aunque no lo consideremos como un trabajo de filosofía de la ciencia. En verdad, nos valemos de la filosofía de la ciencia para pensar la BE como una revolución científica revisada, que tiene puntos de ruptura con la empresa normal, pero que tiene riesgos de una continuidad no deseada por aquellos que la sistematizan teórica y empíricamente. Por consecuencia, tratamos de la revisión de la formación de los directivos, presentando la necesidad de un nuevo modelo de la educación de administradores.

Las premisas metodológicas de este trabajo, es decir, la categorización de los conceptos de paradigma, representan una contribución útil para aquellos investigadores interesados en comparar modelos teóricos diferentes. La novedad aquí presentada es que postulamos la posibilidad de continuidad entre modelos teóricos

que se suceden, sin abandonar el concepto de paradigma. Así, nuestra contribución permite ofrecer una herramienta de análisis que apunte no solamente los puntos de discontinuidad de una nueva teoría con otra, sino los puntos de continuidad entre ellas. Vivimos en un mundo en transformación, en que las mudanzas ocurren a ritmo acelerado, en que los modelos surgen como novedades, con duración semejante a la moda de una estación. En este contexto, es importante estar atento no solamente a lo que cambia, sino también a lo que permanece. En la era de la información, se habla mucho de la velocidad de los cambios. Tal vez sea la hora de tener en cuenta lo que continúa como antes, lo que se queda igual, aunque estemos hablando de una revolución.

## NOTAS

<sup>i</sup> La cita de Chiavenato, aunque albo de críticas de algunos doctores en Administración es plenamente justificada aquí por tratarse de un manual, instrumento de que se vale la ciencia normal, según Kuhn, para la transmisión de los conocimientos de la ciencia normal. En los manuales de administración de empresas, en general, hay mucha polémica sobre su categorización, entre los atributos de ciencia, de arte y de técnica.

<sup>ii</sup> Simon (1964;1979) contrasta la racionalidad perfecta, que supone la capacidad de encontrar una solución óptima a un problema. Interesado en comprender el proceso de la toma de decisiones en la empresa, Simon afirma la teoría de la racionalidad limitada (*bounded rationality*). Este importante concepto, que ha rendido al autor el Premio Nobel de Economía en 1978, le permite intentar circunscribir la incertidumbre, siempre presente, por la búsqueda de la información que llevará a tomar una decisión satisfactoria. La decisión perfecta no sería posible, en razón de la complejidad de la mayoría de los problemas. Tal concepción, aunque limite el poder de la racionalidad, no cuestiona los fines de la organización, sino que se restringe a analizar los medios más adecuados para alcanzarlos.

<sup>iii</sup> Una lista de los desastres ambientales más graves puede ser encontrada en el relato de la Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1988). Entre ellos podemos citar: la explosión del reactor de la fábrica Icmesa, en 1976, en Seveso, Itália, que liberó para la atmósfera una nube de dioxina, componente tóxico del agente naranja usado en la Guerra del Vietnam; la contaminación del agua, aire y suelo en *Love Canal*, en *Niagara Falls*, estado de Nueva Iorque, en 1978, a causa de un depósito de basura química escondida en un viejo canal aterrado décadas antes; la contaminación de la atmósfera por el grave accidente químico en la fábrica de pesticidas de la *Union Carbide*, en Bhopal, India, en 1984.

<sup>iv</sup> Aunque los autores intenten articular ética y empresa desde este modelo, él presenta un problema, pues no necesariamente profundiza la cuestión de la posibilidad de tratarse de un discurso ético que intenta legitimar nuevas formas de manipulación y control. De ese modo, hay que estar atento, en la empresa, a la congruencia o consistencia, (Arruda & Navran, 2000), entre los discursos oficiales y la práctica efectiva de la organización y en la organización. Este criterio se contempla en el modelo metodológico para la implementación o investigación empírica de un proyecto ético en la empresa, en el capítulo 7.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996. 269p.

ARRUDA, Maria C. C. ; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de empresas*. v. 40, n.3, p.26-35, jul/set., 2000.

CARLSON, Rachel. (1962), *Silent Spring*. New York: MarinerBook, 2002.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 487p.

CIFUENTES, Carlos Llano; ZAGAL, Héctor. *El rescate ético de la empresa y el mercado*. México: Trillas, 2001. 215 p.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001. 444p. FAYOL. Henri. *Administração industrial e geral*. Lisboa/Rio de Janeiro: Horizonte, 1965.



FONTODRONA, Joan; GUILLÉM. Manuel; RODRÍGUEZ, Alfredo. *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial, 1998. 158p.

FRANCÉS, Pedro; BORREGO, Ángel; VELAYOS, Carmen. *Códigos Éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial: o que é necessário saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidades de negócio*. São Paulo: Publifolha, 2002. 320p.

JONAS, Hans. *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Editorial Herder, 1995.

KANITZ, Stephen. *Ambição e ética*. *Revista Veja*, São Paulo, v.34, n.1684, 24 jan. 2001.

KUHN, Thomas S. *The structure of scientific revolutions*. 3<sup>rd</sup>. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.

KUHN, Thomas S. “Algo más sobre los paradigmas”. En: *La tensión esencial: estudios selectos sobre la tradición y el cambio en el ámbito de la ciencia*. México: Fondo de Cultura Económica, 1996. p. 317-334.

LOZANO, Josep M. *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trota, 1999. 319p.

LOZANO, Josep M. *La empresa ciudadana: un reto de innovación*. Madrid: ESADE, 2002a.

MARX, Karl. *Capital*. Moscow: Foreign Languages Publishing House, 1954.

MASTERMAN, M. A natureza do paradigma. En: LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan. *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*. Atas do Colóquio Internacional sobre Filosofia da Ciência, realizado em Londres em 1965. São Paulo: Cultrix, Ed. Universidade de São Paulo, 1979.

MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. Nueva York: The Macmillan Company, 1933.

MAYO, E. *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Graduate Scholl of Business Administration – Harvard University, 1945.

MOREIRA, Joaquim Manhães. *A Ética Empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 380p.

PENA, R. P. M. *A ciência como jogo e outros ensaios sobre filosofia da ciência*. Belo Horizonte: C/Arte; Face-FUMEC, 2003.

PENA, R. P. M. De la necesidad y de la posibilidad de la integración entre la ética y la organización. V CONGRESO LATINOAMERICANO DE ÉTICA, NEGOCIOS Y ECONOMÍA. Ciudad de México. *Anais...* 2002.

PÉREZ-LÓPEZ, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp, 1994.

REALE, Giovanni. *Para uma nova interpretação de Platão: releitura da metafísica dos grandes diálogos à luz das “Doutrinas não-escritas”*. São Paulo: Loyola, 1997. 636p.

SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1998.

TAYLOR, Frederick. W. *The principles of scientific management*. New York: Harper, 1911.

TOULMIN, Stephen. “É adequada a distinção entre ciência normal e ciência revolucionária?” En: LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan. *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*. Atas Do Colóquio Internacional

sobre Filosofia da Ciência, realizado em Londres em 1965. São Paulo: Cultrix/Ed. Universidade de São Paulo, 1979.

SIMON, Herbert A., "Rational decision making in business organizations", *American Economic Review* 69, 493-513, September, 1979.

SIMON, Herbert. *El comportamiento administrativo*. 2.ed. 1964.

WATKINS, John.. Contra a "Ciência Normal". En: LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan. *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*. Atas Do Colóquio Internacional sobre Filosofia da Ciência, realizado em Londres em 1965. São Paulo: Cultrix/Ed. Universidade de São Paulo, 1979.

WEBER, Max. *The theory of social and economic organization*. Glencoe: Free Press, 1947.

VAZ, H. C. L. *Escritos de Filosofia IV: introdução à ética filosófica I*. São Paulo: Loyola, 1999.