

A EMPRESA MORAL: UNHA PREVISIÓN NORMATIVA

JOSÉ A. DÍEZ DE CASTRO

Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela

CARMEN REDONDO LÓPEZ

Centro Español de Novas Profesións da Coruña

Palabras clave: *Ética; Responsabilidade social; Rendibilidade; Legalidade; Empresa moral.*

Key words: *Ethics; Social responsibility; Profitability; Legality; Moral enterprise.*

Resumo

Os condicionantes que acoutan a capacidade de decisión dos directivos non están limitados ós elementos do seu medio. Outras forzas, estas inmateriais, engádenlle novas restricións ó traballo diario de xestión dentro das empresas. Poden destacarse tres grandes apartados. Deles, a cultura empresarial refírese a uns valores consolidados e coñecidos polos traballadores. É un factor interno que afecta de maneira especial á empresa. Os outros dous, ética e responsabilidade social, inciden nos valores e comportamentos que a sociedade considera en cada época como esixibles ás organizacións empresariais. A súa influencia é indirecta, pero inevitable e de importancia crecente.

Abstract

The determinants which restrain the decision capacity of executives are not limited to the elements of their environment. Other immaterial forces add new restrictions to the daily management work within the enterprises.

Three big sections may be pointed out. First, business culture is referred to some values already consolidated and known by workers. It is an internal factor which particularly affects the firm. The other two, ethics and social res-

ponsibility fall most on the values and behaviours society demands from business organizations at a given period of time. Their influence is indirect, but inevitable and of a growing importance.

1. A ÉTICA NOS NEGOCIOS

Dende a máis tenra infancia, estamos sometidos a un continuo proceso de aprendizaxe das máis diversas materias. Este inxente labor de máis de tres lustros serve, entre outras cousas, para inculcar nas persoas a capacidade de discernimento entre o que está ben e o que está mal.

A ética indica o grao de moralidade das accións en relación a un patrón de comportamento. A ética empresarial é a aplicación de patróns morais ás accións das empresas.

Ética provén do termo grego 'ethos' que significa carácter; crenzas, normas ou ideais inculcados nun grupo ou nunha comunidade. A ética é o estudio do comportamento humano en canto bo ou malo.

Seguindo a Aranguren (1983, pp. 24-25): "A ética foi entendida ó longo da súa historia, ata os tempos presentes, como *ética normativa*; isto é, como a disciplina filosófica que nos di, na orde dos principios, o que é bo e o que é malo, en xeral, como comportamento; ou dito doutro

xeito, o que debemos facer e o que debemos deixar de facer".

A ética como disciplina normativa consiste, non en obrigarnos a facer algo senón en orientarnos para tomar decisións acordes co código moral vixente nunha sociedade. En xeral, hai dous tipos de teoría ética: a consecuencialista e a deontoloxista.

Os primeiros afirman que a cualidade moral dos actos só pode ser determinada polos resultados. Na versión consecuencialista atópanse os utilitaristas. A forma máis clásica de ética utilitarista sostén que se debe face-lo máximo ben ó maior número de persoas.

Os deontoloxistas, pola súa parte, sosteñen que hai determinadas cousas que un deba facer e outras que deba absterse de facer, independentemente de cales sexan os resultados probables ou reais de tales actos.

¿Podemos etiqueta-los comportamentos empresariais en relación á ética? Carroll (1987, pp. 9-11) dános unha tipoloxía sumamente orixinal e práctica. Carroll opina que as actitudes das organizacións de negocio entran nunha de tres grandes categorías: moral, amoral e inmoral.

■ **ADMINISTRACIÓN MORAL:** Busca o éxito, sempre que lle permita á empresa manterse dentro dos preceptos de conducta aceptados pola sociedade. A lei é considerada como un mínimo que hai que cumprir de estándares éticos. O triplete básico sobre o que descansa a dirección é rendibilidade, legalidade e moralidade.

O administrador moral desexa o éxito pero busca conseguilo só baixo parámetros éticos e ideais de xustiza. Como resultado, o administrador moral persegue propósitos e obxectivos que inclúen, ó tempo, obter beneficios e establecer compromisos legais e éticos. Segue non só a letra senón o espírito das leis e recoñece que o administrador moral debe situarse moi por riba dos mandatos da lei.

■ **ADMINISTRACIÓN INMORAL:** Este tipo de actuación busca o éxito a case calquera prezo. As leis considéranse como un obstáculo que hai que superar na busca de diñeiro. O seu obxectivo básico é a rendibilidade.

A dirección inmoral non só carece de principios éticos, senón que está en contra dunha conducta ética. Esta perspectiva caracterízase, principal ou exclusivamente, polo énfase custe o que custe no beneficio e éxito da compañía; carecen de interese os desexos doutros de ser tratados honradamente, considéranse as leis como obstáculos que cómpre superar e existe un consentimento para "coller atallos". A clave que dirixe o directivo inmoral é: ¿podemos facer cartos con esta acción, decisión ou conducta? Neste enfoque está implícito que outras consideracións importan menos.

■ **ADMINISTRACIÓN AMORAL:** Aínda que está situada entre as outras dúas formas, non é un punto central nunha liña continua. A administración amoral é diferente pola súa propia natureza. Presenta dúas variantes:

— *Intencional:* Considera que a ética non é cuestión empresarial e, polo tanto, se ignora.

— *Casual:* A ética non se inclúe como variable xa que se pensa que as accións empresariais non teñen efectos secundarios sobre a sociedade e os seus membros.

A administración amoral persegue o éxito e a rendibilidade, manténdose dentro das regras do mercado e das normas legais. Respéctase estritamente a letra da lei. Os directivos amoraís persegue a rendibilidade como obxectivo e, de forma intencionada ou non, préstalles pouca atención ós impactos dos seus comportamentos sobre os demais. A pregunta básica que dicta o seu comportamento é: seguindo a letra da lei, ¿podemos facer cartos con esta acción, decisión ou comportamento?

Carroll cre que este tipo de dirección amoral é o que predomina nas organizacións, aínda que é a dirección moral a adecuada a longo prazo para o interese da organización.

A clasificación de Carroll ten varias aplicacións importantes. A primeira é a de non ser simplista. Non considera que unha organización será boa ou mala, eticamente falando, de forma forzosa. A empresa pode situarse nunha zona intermedia, graduando as súas actitudes e valores con respecto ós valores da sociedade.

Os contidos de cada tipo de administración non son homoxéneos segundo se reflicte na figura 1. A variación non está unicamente nos conceptos reflectidos como básicos para a xestión, senón no distinto significado e importancia que se lles dá ós mesmos. A legalidade é respectada en tódolos estilos pero non é interpretada de maneira coincidente. Na forma inmoral búscanse os flocos da lei en todo o que produza limitacións ás accións directivas; na amoral cúmprese estrictamente o disposto nas normas de calquera rango; na moral supéranse as esixencias impostas e actúase en campos sociais aínda que non nos obrigue a lei.

INMORAL	AMORAL	MORAL
Rendibilidade	Rendibilidade Legalidade	Rendibilidade Legalidade Responsabilidade

Figura 1.- Tipos de ética empresarial

■ **CLAVES DA ÉTICA EMPRESARIAL:** ¿En que se basea o respecto dos valores éticos nunha organización? Blanchard e Peale (1988, p. 129) sintetizan en cinco puntos os fundamentos éticos. Con efectos didácticos fan que todos eles comecen pola letra "f". As cinco efes da ética empresarial son:

— *Finalidade:* Desenvolver e comunicar unha boa misión, un código moral e unhas normas de conducta. Crea-la alma da empresa.

— *Fereza:* O orgullo e a enteireza propia con respecto á empresa son grandes axudas para resisti-la tentación dunha conducta inmoral.

— *Fe:* Convicción de que a nosa fortaleza moral nos conducirá ó éxito. Preocupación polos resultados e pola forma de conseguilos.

— *Firmeza:* As nosas accións deben ser consistentes de maneira constante respecto dos nosos principios morais.

— *Facultade de distanciamento:* Capacidade de reflexionar sobre os nosos feitos pasados e pensar cara onde vamos e como queremos chegar.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL

A empresa está influída por forzas externas e internas que integran o seu medio. Pero a influencia é recíproca. Tamén a empresa incide sobre o seu contorno, próximo e afastado, de múltiples formas. O debate céntrase daquela na cuestión: ¿debe a empresa limitarse a cumprilas súas obrigas legais e económicas ou ben exceder este marco mínimo e considera-los efectos que ocasiona o seu proceso de produción?

A responsabilidade social da empresa é a obriga que esta posúe cos elementos do seu medio natural específico e xeral.

A dificultade xorde á hora de tratar de dotar de contido ó termo obriga. Os compromisos empresariais co seu contorno pódense entender ampla ou restrictivamente. Fíxose clásico dividir en dous bandos as posturas existentes.

Nun equipo atópanse as persoas que consideran que a responsabilidade social da empresa se centra en cumprir da mellor maneira posible a súa misión económica: producir bens e servizos da forma máis eficiente. Cumprilas leis e asegurarlles un rendemento suficiente ós propietarios do capital serían os corolarios desta actitude. Calquera medida que excedera este ámbito sería considerada inadecuada. O premio Nobel Milton Friedman é un abandeirado desta posición.

O segundo grupo intégrano aqueles que pensan que a empresa recibe múltiples vantaxes por estar introducida nunha determinada sociedade e debe devolver, aínda que sexa parcialmente, estas utilidades non tanxibles. Comunicacións, unha forza de traballo cualificada, recursos naturais e financeiros serían boas mostras diso.

Ambas posturas extremas non son máis cá simplificación dun fenómeno complexo. Argumentos a favor e en contra dunha implicación da empresa en cuestións sociais existen en gran cantidade.

■ RAZÓNS CONTRA A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA:

1) As empresas deben dedicarse a aquilo que saben facer e que é a súa misión: produci-lo que a xente desexa da forma máis eficiente posible.

2) Os recursos da empresa deben dirixirse a logra-lo principio do máximo beneficio.

3) Soluciona-los problemas da sociedade é competencia doutros órganos e institucións.

4) Os clientes sairían prexudicados porque se produciría un aumento xeneralizado de prezos dos bens e servizos.

5) As empresas teñen xa o poder económico. Se invaden outros campos, acabarían posuíndo o poder social e político.

■ RAZÓNS EN FAVOR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA:

1) As empresas son parte integrante da sociedade en xeral.

2) As empresas deben recompensar non só ós propietarios ou accionistas, senón a calquera outra persoa involucrada (clientes, consumidores, provedores, empregados).

3) A responsabilidade social é rendible, con seguridade, a medio e longo prazo.

4) As empresas teñen persoas e medios técnicos cualificados para afrontar un gran número dos problemas que afectan á sociedade.

5) As intervencións públicas producíranse na medida en que as empresas non asuman as responsabilidades sociais que a comunidade vaia esixindo.

Obsérvanse diferencias apreciables na contemplación do fenómeno empresarial, en múltiples facetas. Vexamos esta dobre percepción non coincidente nas seguintes cuestións:

— *Finalidade da empresa:* Simple obtención de bens e servizos, ou de que forma e a que prezo social se logran os produtos. Alcanzar máis produtos ou en mellores condicións.

— *Recursos productivos:* Persoas, diñeiro e cousas están aí para usalas. Os recursos non son inesgotables e é preciso conservalos.

— *Decisións internas:* O empresario e os directivos son os únicos capacitados para decidir dentro da empresa. Todo membro da organización pode e debe ofrece-la súa colaboración.

— *Decisións externas:* O mercado é o único que pode impoñe-la súa lei á empresa. Forzas, colectivos e calquera afectado polas accións da empresa deben influír ña mesma.

— *Obxectivos:* A empresa persegue un único obxectivo supremo: busca-lo máximo beneficio ou o maior valor actual para a empresa. A empresa busca múltiples obxectivos, non sempre conciliables nin simplemente económicos.

É difícil captar de que forma a empresa pode influír nos axentes do seu contorno. Unha lista, non exhaustiva, podería se-la expresada a continuación.

— *Clientes e consumidores:* Todo adquirente dun produto debe ter dereito a un uso seguro do mesmo, a información suficiente e clara, a elixir e a ser escoitado.

— *Traballadores:* Os empregados deben ser respectados nos seus dereitos laborais, non poden ser discriminados e deben recibir unha compensación equivalente á súa contribución.

— *Sociedade:* A sociedade non debe recibir polución ningunha da empresa (en auga, ar, terra, ou ruído).

— *Comunidade local:* A vila ou cidade inmediata debe recibir-los produtos máis baratos e constituí-la fonte maioritaria de empregados dunha empresa.

— *Provedores:* A empresa pode lograr concertos cos seus provedores para mellora-la capacidade técnica destes, a eliminación ou reciclado de subproductos e os beneficios desas compañías.

A responsabilidade social pode verse hoxe como o último paso dunha escaleira cada vez máis ampla, na que se van incluíndo as obrigas e as accións voluntarias nas que incorre unha empresa. A figura 2 ilustra esta afirmación.

Ata hai unhas décadas, a empresa só debía responder das súas obrigas contractuais perante os propietarios do capital e os traballadores, ademais de cumpri-la función económica de unidade de produción básica. O mercado era o único elemento influente na actividade empresarial e, aínda así, de forma moi limitada. Este primeiro paso era o único que se refería ás obrigas. O directivo debía render poucas contas dentro e fóra da súa empresa e, a cambio, desenvolvía o seu labor de forma independente.

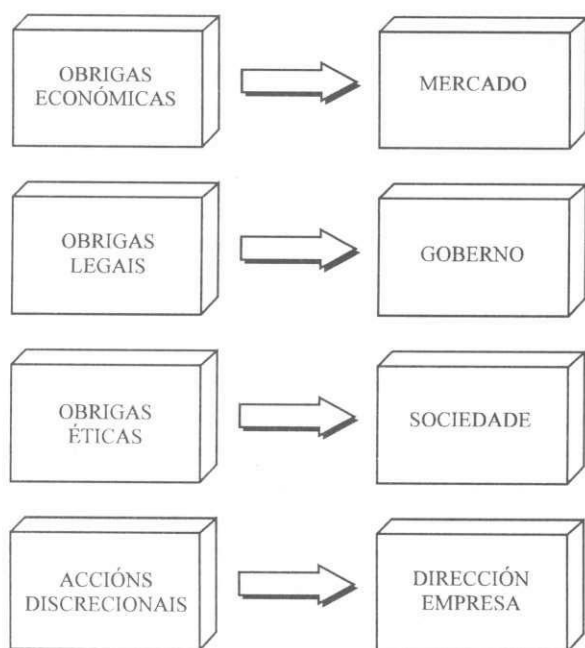


Figura 2

O segundo chanzo chega cando as regulacións e intervencións dos organismos públicos empezan a multiplicarse. A empresa convértese nun obxectivo prioritario na nomativización da actividade económica. A tódolos niveis dáse un aumento das prescricións que deben seguir, na súa vida cotiá, as empresas. O mercado complementase cun conxunto de leis, normativas e regulacións para a custodia e mantemento do interese público na actividade empresarial.

Nin o mercado nin a intervención pública abundan para que o directivo entre no ámbito dos problemas sociais. Isto empeza a producirse cando a sociedade comeza a esixirlles comportamentos éticos ás empresas. Máis alá das súas obrigas económicas ou legais, o directivo debe respectar unha serie de temas non regulados, que inciden nos valores aceptados pola sociedade na que a empresa realiza a súa actividade non productiva. Empresas que prexudican o medio natural, que comercian con nacións embargadas ou que venden produtos non aceptados nos seus países de orixe, sufrirán na súa imaxe e nas súas vendas, aínda que se manteñan dentro dos límites legais, dende puntos de vista xurídicos e económicos.

O cuarto e último paso incorpora todo o que excede de obrigas para a empresa, reais ou morais. Polo seu carácter voluntario, o factor decisivo é a actitude do equipo directivo. Esixe que a dirección queira actuar de forma que beneficie á sociedade no seu conxunto e que recoñeza a enorme interdependencia entre as corporacións e as comunidades nas que existe e coas que se relaciona.

3. NA PROCURA DA EMPRESA MORAL

¿Por que non tódalas empresas desenvolven bos valores compartidos, son éticas e presentan un comportamento social responsable? O ideal representado por un sector empresarial entregado ós seus empregados e concidadáns esnaquízase contra a visión diaria de conductas reprochables dende algún punto de vista.

Nun tema tan esvaradío, podemos buscar unha certa explicación a través do descubrimento duns factores contingenciais netamente influentes.

1) *Custo das medidas*: As medidas favorecedoras dende o punto de vista ético ou da responsabilidade social adoitan influír negativamente na rendibilidade a curto prazo da firma. Unha empresa poluciona un río ou expulsa ó aire fumes insalubres porque a normativa é insuficiente ou as multas son inferiores ás accións correctivas. ¿Para que cambiar se non ten repercusión no seu nivel de vendas e face-lo contrario diminuiría notablemente os seus ratios de xestión?

2) *Tamaño empresarial*: As empresas fortes, destacadas, modelos no campo ético e de responsabilidade adoitan ser organizacións líderes nos seus sectores, de gran tamaño ou de gran rendibilidade. A inmensa maioría de empresas son pequenas ou medianas, de recursos non sobrados e cun pequeno número de empregados. As estruturas simples e familiares non adoitan ver a incidencia cultural, ética ou de responsabilidade social nos seus resultados.

3) *Compromiso da dirección*: Declaracións sen continuidade sobre boas intencións de xes-

tión, intencións nunca cumpridas, programas que na práctica se invirten en sentido e intencións son experiencias correntes dos empregados. Calquera actuación sería nestes campos require que a dirección da empresa predique cos feitos. A forma de instrumentalizar implica modificar gran número de parámetros estruturais, pero só así será crible e revelará que é algo máis ca unha declaración baleira ou unha moda pasaxeira.

4) *Metas a curto prazo*: Nun modelo económico tan turbulento como o actual é unha tentación fixa-las prioridades na superación das dificultades máis perentorias. Cando a carreira profesional se vincula cuns resultados inmediatos, as ameazas de ir contra a ética e contra a responsabilidade aumentan. Abonda con lembralo caso da empresa de alimentos infantís Beech-Nut que, desoíndo as advertencias dos seus laboratorios, seguiron vendendo como puro zume 100% un composto que adquirían a un prezo moi reducido e que non respondía ó anunciado. O motivo era a grave situación financeira pola que atravesaban e o acoso da casa matriz por mellora-los seus resultados.

As cinco claves éticas propostas nun apartado anterior teñen un punto común: tratarse dunha visión constante no tempo. Cando abordámo-la cuestión moral, unha empresa non pode estar exposta a modas ou a un cambio da escala de valores; só a perseveranza transmitida e demostrada de maneira fidedigna e permanente pódelle permitir á empresa ter esperanzas de que as súas actuacións sexan valoradas e recompensadas por empregados e clientes, entre outros elementos.

5) *Imitación do negativo*: É máis fácil plaxia-lo malo có bo. Calquera persoa pode converterse nun vándalo, pero só un entre millóns pode chegar a ser outro Miguel Ánxel. Nas empresas sucede algo semellante. Pódense copiar máis as actuacións negativas cás correctas ou beneficiosas para as persoas ou para o contorno.

Unha vez que unha empresa descobre un comportamento pouco ético ou responsable, pero que non é ilegal, adoita ser reproducido de forma inmediata, obrigando ás boas empresas a dedicar tempo e recursos para protexerse contra

arremetidas hostís. Un exemplo está na caza de talentos. Unha vez que abandonou Opel o español López de Arriortúa, a compañía na que se integra, Volkswagen, comeza a tentar a numerosos executivos daquela firma. Nun breve espacio de tempo, Volkswagen contrata oito executivos do seu competidor e ofrece esa posibilidade a outros corenta. Presentada unha demanda, un xulgado alemán prohibe continuar esas prácticas por vulnera-lo código de conducta ética do sector.

Unhas das consecuencias deste feito foi que a empresa automobilística General Motors (GM) asinou contratos con tódolos seus executivos para evitar fuxidas. Nos mesmos, inclúese unha cláusula segundo a cal aqueles directivos que abandonen GM non poderán traballar para unha empresa da competencia nun prazo de tres anos. De forma simultánea, iniciouse unha batalla legal interminable polo suposto roubo de segredos industriais.

6) *Fluctuación dos conceptos*: O que se considera unha boa práctica nunha zona ou país non o é noutros. É imposible definir con precisión o que é ético ou socialmente responsable para todos e en tódolos lugares. Esta variación complica e relativiza o noso enfrontamento con estes conceptos. Un comportamento exemplar como o dun filántropo do século pasado, hoxe sería insuficiente. As condicións de traballo dunha empresa de hai douscentos anos cualificaríanse de escravistas por calquera membro dunha sociedade desenvolvida actual. Estamos falando de conceptos que cambian e que se aplican sobre comportamentos observables.

7) *Competencia*: A base do funcionamento dos sistemas económicos está na rivalidade entre empresas que compiten por mellora-la súa posición relativa no mercado. Canto máis dura e intensa é a devandita competencia, máis crecen as posibilidades de que se produzan comportamentos indesexables.

Independentemente das accións sociais, unha empresa debe buscar sempre o mantemento no mercado. Para iso, debe responder adecuadamente ós comportamentos dos seus competidores. Nun contorno tan complexo e dinámico como o presente, as empresas son tentadas a elimina-la

causa dos seus problemas ou enfrontarse a ela de maneira amoral ou inmoral.

8) *Malos exemplos*: Os traballadores baséanse en gran medida para a súa actuación diaria no que ven e oen. Aínda que existan grandes declaracións e normas de funcionamento moi éticas, se o que observan habitualmente se opón a elas, os esforzos que se realicen están condenados ó fracaso. Unha persoa contratada por razóns extracurriculares ou unha promoción que desoíu os méritos profesionais acumulados son feitos máis representativos ca unha montaña de manuais en que se formalicen os métodos de elixir entre candidatos ou os baremos para ascender ós empregados.

9) *¿Quen paga a responsabilidade social?* Ética e responsabilidade social son temas que van máis aló de obrigas legais ou contractuais. Cando un principio involucrado nestes temas se asenta xuridicamente, pasa á categoría de imperativo. Ó abordar problemas latentes e que son afrontados discrecionalmente polas empresas, suscítase dende o primeiro momento o interrogante do pagamento desas actuacións.

A empresa ten unha finalidade clara: subministra-lo mellor produto ó prezo máis económico para satisfacer unha necesidade dos seus clientes. A ética e a responsabilidade social reducen a súa marxe de produción e/ou incrementan o prezo final de venda dos seus produtos. Os clientes e consumidores están dispostos a asumir, aínda que sexa parcialmente, este custo ou, como sucede na realidade, os seus principios morais ceden ante a posibilidade de aforro na adquisición de bens ou servicios. Nestas condicións, unha empresa socialmente responsable atópase en desvantaxe competitiva e periga a súa continuidade no mercado.

10) *A rendibilidade das intervencións sociais*: Un dos temas máis debatidos foi o de se as empresas avanzadas no campo social obteñen resultados cifrables nas súas vendas por esas accións. Non se coñecen actuacións totalmente asépticas no mundo empresarial. Unha actuación mellora a motivación dos empregados e, polo tanto, o seu rendemento; ou mellora a imaxe e as relacións públicas da empresa e, polo tanto, a

lealdade e o grao de identificación cos clientes ou consumidores. En suma, sempre se trata, ó final, de producir unha relación directa cos resultados financeiros da empresa.

Os estudos existentes si conseguiron demostrar que as accións éticas non prexudican a longo prazo os rendementos dos investimentos empresariais. Esta afirmación debe ser matizada. Non se coñece aínda se a relación entre resultados sociais e económicos é de dirección única ou bidireccional; isto é, se se inflúen ou non mutuamente. Tampouco podemos saber que tipo de actuación ética ou social producirá a mellor repercusión no balance da empresa.

11) *Lei e Ética*: A lei implica unha codificación de normas para as relacións no seo dunha sociedade. A lei fórmulase mediante regras formais e xerais, aplicando as sancións negativas que xera o seu incumprimento e, polo tanto, é un arma esencial da ética. Ó progresar-la sociedade, as súas aspiracións éticas requirirán de novas leis formais que constituirán regras para as relacións da sociedade. Sen embargo, a lei non é a moral. Existen normas que non só son morais senón que, ás veces, poden ser inmoralis. O simple conformismo co regulamentado dista moito de ser considerado como moral. A lei pode ser utilizada como un medio para lexitimela explotación e manter os privilexios a conta dos que non os teñen, polo tanto, a lei pode ser inmoral; na nosa historia podemos enumerar un gran número de leis inmoralis.

Nas leis non se reflicten tódalas posibilidades de situacións nas que debamos elixir as decisións e accións no contexto social e, moitas veces, deben responder a novos problemas aínda non lexislados, como cuestións ecolóxicas, xenéticas, etc. Ademais, a crise relixiosa que propiciou o descrédito da moral tradicional de corte dogmático, en que a autoridade sancionadora era de orixe divino, inaugurou unha época de permisividade. Como afirmaba Dostoevski, "se Deus está morto todo está permitido". A empresa debe practicar unha ética que vaia máis alá da lei. A curto prazo, a falta de honradez pode ser rendible e quedar impune, pero a longo prazo compromete a súa supervivencia.

4. CONCLUSIONES

Ningunha empresa pode subtraerse ós impactos non medibles nin cuantificables que provoca nos elementos do seu medio natural. Na empresa suscítanse de forma insistente dilemas morais que afectan a todos e cada un dos seus integrantes, ós que hai que darlles unha resposta axeitada.

O notable incremento das asociacións profesionais e dos códigos éticos implican un intento de solución de moitos dilemas morais creados por conflitos de valores. Os poderes públicos efectuaron intentos de achegamento ó problema a través da contabilidade social. Os progresos en ámbolos dous campos, sen embargo, foron limitados.

As solucións non chegaron, principalmente, pola complexidade do tema. A ética e a responsabilidade social implican relacións multidireccionais entre case tódolos axentes do medio xeral e específico da empresa. As respostas non son simples nin directas. Involucran ós competidores, ós clientes, ós provedores, ós traballadores, á economía, á sociedade e ó goberno. Cada grupo persegue os seus propios intereses. A ética non ten unha interpretación única nin clara. O progreso requirirá que se homoxeneicen as actitudes e as esixencias, que as contraprestacións á empresa sexan verificables e que as sancións a quen non alcance os mínimos comunmente admitidos sexan suficientemente gravosas e xeneralizables.

A moralidade das accións empresariais elévase, por termo medio, mediante as imposicións legais. O tamaño empresarial é o factor máis influente no compromiso da firma co seu contorno. A vía máis segura para obrigar a persoas e organizacións a concentrarse na protección e desenvolvemento do seu contorno é a evolución das actitudes que a sociedade no seu conxunto considere intolerables. Estean reguladas ou non, se unha actitude é considerada nociva polos futuros clientes dunha empresa, esta non logrará mante-la homeostase co seu contorno.

BIBLIOGRAFÍA

ARANGUREN, J.L. (1973): *Moralidades de hoy y de mañana*. Taurus.

- ARANGUREN, J.L. (1983): *Propuestas morales*. Tecnos.
- ARGANDOÑA, A. (1994): *La ética en la empresa*. Instituto de Estudios Económicos.
- BEAUCHAMP, T.L.; BOWIE, N. [ed.] (1983): *Ethical Theory and Business*. Prentice Hall.
- BLANCHARD, K.; PEALE, N.V. (1988): *Éthique et Management*. Les Éditions d'Organisation.
- CARROLL, A.B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, N. 4.
- CARROLL, A.B. (1981): "The Anatomy of Corporate Social Response: The Rely, Firestone 500, and Pinto Cases", *Business Horizons*, (set.-out., 1981).
- CARROLL, A.B. (1987): "In Search of the Moral Manager", *Business Horizons*, (mar.-abr., 1987).
- ENDERLE, G.; ALMOND, B.; ARGANDOÑA, A. [ed.] (1990): *People in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Kluwer.
- GEER, H. DE (1994): *Business Ethics in Progress?* Springer-Verlag.
- GÉLINIER, O. (1991): *Ética de los negocios*. Espasa-Calpe. (Ciencias de la Dirección).
- GÓMEZ PÉREZ, R. (1990): *Ética empresarial. Teorías y casos*. Rialp.
- IGALENS, J.; PERETTI, J.M. (1982): *Le Bilan Social de l'Entreprise*. Presses Universitaires de France.
- KOSLOWSKI, P. [ed.] (1992): *Ethics in Economics, Business, and Economic Policy*. Springer-Verlag.
- MELÉ, D. [coord.] (1994): *Ética, mercado y negocios*. Universidad de Navarra.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1979): "La gestión social de la empresa", *Revista de Economía y Empresa*, N. 3-4.
- POST, J.E. (1985): "Assessing the Nestlé Boycott: Corporate Accountability and Human Rights", *California Management Review*, Vol. XXVII, N. 2.
- STROUP, M.A.; NEUBERT, R.L.; ANDERSON JR., J.W. (1987): "Doing Good, Doing Better: Two Views of Social Responsibility", *Business Horizons*, (mar.-abr., 1987).
- VOGEL, D. (1991): "Business Ethics: New Perspectives on Old Problems", *California Management Review*, (veran, 1991).
- WATERS, J.; BIRD, F. (1987): "The Moral Dimension of Organizational Culture", *Journal of Business Ethics*, Vol. 1.