

Una reinterpretación feminista de la ética empresarial: Cuidado y justicia en las organizaciones

María Ángeles Arráez Monllor
Universidad de Granada

Resumen

El objetivo de este trabajo es mostrar las aportaciones que, desde una determinada comprensión de la ética feminista, pueden hacerse a la ética empresarial (entendida como gestión ética de stakeholders) reivindicando, así, un papel para el feminismo dentro de dicho ámbito. La ética del cuidado - que tuvo una importante influencia en los años ochenta y noventa - ofrece una serie de ideas valiosas al hacer explícito algunos de los valores (como el asumir responsabilidades hacia los otros) meramente implícitos en la teoría normativa de los stakeholders. Sin embargo, presenta importantes deficiencias - encabezadas por su menosprecio a la idea de justicia - que la convierten en una base insuficiente para la ética de las organizaciones y hacen necesario complementarla con un enfoque que, sin salir del feminismo, nos permita superarlas. En este sentido, el recurso a una propuesta como la de N. Fraser puede resultar esclarecedor.

Palabras clave:

ética del cuidado, feminismo, teoría de los stakeholders, justicia.

INTRODUCCIÓN

La ética del cuidado - propuesta estrechamente ligada a la obra de la psicóloga y filósofa estadounidense Carol Gilliganⁱ - irrumpió con fuerza en el pensamiento feminista de los años ochenta y provocó una serie de reacciones cuyas repercusiones se extienden a lo largo de las décadas posteriores. Se presenta en contraposición a la ética de la justicia (ética tradicional basada en los derechos y la equidad desarrollada mayoritariamente por los varones) y defiende que el cuidado a los demás y la asunción de responsabilidades hacia ellos deben ocupar un papel fundamental en la reflexión moral, lo cual deriva de su concepción del individuo como ser primeramente relacional, definido por su conexión con los otros e irremediabilmente unido a un contextoⁱⁱ. Defiende que el comportamiento ético tiene que ver con el desarrollo de disposiciones morales - y no tanto con el aprendizaje de principios - y que el razonamiento moral ha de buscar respuestas apropiadas al caso particular - en vez de buscar principios de aplicabilidad universal (Kymlicka, 1995, p. 290)ⁱⁱⁱ.

Dado el rol de cuidadora asignado a (y asumido por) la mujer a lo largo de la historia, este planteamiento se constituyó como una ética femenina y se consolidó como la teoría que daba voz al modo diferente de abordar los problemas morales y, en general, a la forma peculiar de sentir, ver y estar en el mundo reivindicado por las mujeres. Dentro del feminismo, tras las primeras respuestas marcadas por el entusiasmo^{iv}, surgieron críticas a este planteamiento debido a algunas de sus implicaciones^v. En el contexto de la ética empresarial, las reacciones a la ética del cuidado han seguido un camino similar de modo que, a los primeros intentos de adaptar sus tesis al mundo de la empresa - con propuestas como la de Wicks, Gilbert y Freeman (1994) en el marco de la teoría de los stakeholders - le han seguido planteamientos

que tratan de mostrar la debilidad de su argumento y su inaplicabilidad en este contexto o que buscan, al menos, matizar sus afirmaciones más polémicas.

El objetivo de este trabajo es analizar la ética del cuidado y su relación con la teoría de los stakeholders, buscando valorar las aportaciones que puede hacer a la ética de la empresa entendida como gestión ética de stakeholders y apuntando, a la vez, las razones por las que, en conjunto, no puede considerarse una base adecuada para la misma. Como veremos, la ética del cuidado hace explícita la comprensión ética que subyace a la teoría normativa de los stakeholders, pero obvia (o es incompatible con) componentes fundamentales y difícilmente rebatibles de la misma. La primera sección muestra cómo y en qué medida ha tenido influencia esta propuesta en el campo de la ética empresarial, donde llega a hablarse de las (posibles) ventajas de la empresa “femenina”, entendiendo por tal a aquella en la que florecen los valores tradicionalmente vinculados a las mujeres y que son alternativos a los característicos de la empresa tradicional. A continuación, se abordan las fortalezas y las debilidades de este planteamiento en su aplicación al contexto empresarial. Por último, se defiende que la crítica a la ética del cuidado no implica asumir que ésta no haya de jugar ningún papel en la ética empresarial, sino que, al contrario, sus aportaciones, complementadas desde otras propuestas feministas, pueden ser muy valiosas para el desarrollo de esta disciplina. Me propongo, así, emplear una versión de la ética feminista que vaya más allá de la ética del cuidado (aunque, en cierta medida, la incluya). Las ideas de N. Fraser sobre la justicia como redistribución y reconocimiento pueden arrojar luz a este respecto al ser llevadas al contexto de la empresa. Las mujeres, tal y como señala esta autora, sufren injusticias tanto socio-económicas (relacionadas con la distribución) como culturales (vinculadas a la falta de reconocimiento). Esto se traduce en peores condiciones laborales respecto a los hombres, salarios más bajos, exclusión de determinadas funciones y cargos, etc., lo cual choca frontalmente con la idea que inspira el núcleo teórico de la ética de los negocios, a saber, la teoría de los stakeholders.

El cuidado irrumpe en la teoría de las organizaciones

La evolución del concepto actual de empresa está marcada por las transformaciones sociales y económicas ocurridas en las últimas décadas. El poder y el tamaño alcanzados por las grandes empresas multinacionales, así como su capacidad de impacto en casi cualquier ámbito de nuestra vida, originaron múltiples reacciones en la sociedad el pasado siglo y dieron lugar a un debate académico que aún se mantienen. La idea de empresa centrada exclusivamente en accionistas y propietarios, guiada por el objetivo único de la maximización de beneficios y ajena a la evaluación ética de sus actuaciones ha sido fuertemente rebatida por los grandes teóricos del management, que han defendido la necesidad de una redefinición de la misma. En el contexto actual, la empresa es más correctamente descrita como una red de relaciones entre diferentes stakeholders con intereses diversos, cuyo objetivo es la creación de riqueza en un sentido más amplio que el puramente económico y cuya *licencia para operar* pasa por su aceptación como institución legítima por parte de la sociedad (Post et al., 2002).

Esta concepción de las organizaciones rompe con la visión clásica de la empresa y, con ello, demanda una nueva perspectiva desde la que abordar esta realidad. El modelo tradicional de racionalidad puramente maximizadora ha de ser revisado, la configuración estrictamente jerárquica de las estructuras precisa ser matizada y su autonomía, limitada. E. Freeman - precursor indiscutible del concepto *stakeholder*^{vi} - muestra cómo la ética del cuidado puede convertirse en una herramienta útil para llevar a cabo dicha tarea y le da voz a esta propuesta dentro de la teoría de los stakeholders (Freeman & Liedtka, 1991; Freeman & Gilbert, 1992; Freeman, 1994; Wicks et al., 1994).

En principio, ambas perspectivas parecen propuestas como alternativas diferentes para superar el lenguaje gastado de la Responsabilidad Social de la Empresa. La “proposición stakeholder” hace que no sea necesario plantear la cuestión de la RSE pues, al definir la empresa como red conectada por los intereses de los diferentes grupos, la responsabilidad se extiende ya a todas las partes afectadas. Por su parte, la “proposición del cuidado” permite ir más allá del lenguaje de la responsabilidad al describir la empresa como un espacio en el que es alentado el compromiso con el cuidado (Freeman & Liedtka, 1991, p. 96). Sin embargo, la propia definición del concepto de stakeholder lleva a Freeman a conectarlo de manera directa con el del cuidado, defendiendo que “la re-conceptualización de la empresa como una red de relaciones hace posible un mundo social en el que *el cuidar* tiene un significado primario”^{vii} (ib., p. 92).

Esta unión marca de manera clara los trabajos de este autor sobre la evolución del concepto de stakeholder a lo largo de los años noventa. Si bien la primera definición tiene un carácter señaladamente instrumental, su dimensión moral o normativa se hace evidente sólo unos años después. Los stakeholders no son simples medios para alcanzar los objetivos prefijados de las empresas, sino que poseen una conexión moralmente significativa con ella. Y dicha conexión, defenderá Freeman, puede ser mejor abordada teniendo en cuenta las aportaciones del feminismo^{viii} (Wicks et al., 1994, p. 476). Una lectura feminista del concepto, que sustituya las metáforas masculinas que hay tras él, puede abrir nuevos caminos hacia una mejor comprensión.

En primer lugar, la descripción de la empresa como red de relaciones que involucran de manera esencial a los stakeholders choca frontalmente con el supuesto de que éstos no forman parte del núcleo de las organizaciones y que son entidades autónomas respecto a su entorno. El resultado es muy distinto, sin embargo, si partimos de una concepción de persona como irremediabilmente ligada a un contexto junto a otros en una red de relaciones. Ese “ser relacional” de la ética del cuidado es, precisamente, la concepción del individuo que mejor encaja en la nueva conceptualización de la empresa. Por otro lado, la perspectiva masculina está caracterizada por el miedo a la incertidumbre y al desorden, lo que le lleva a afirmar que las empresas han de buscar el control sobre su entorno. Sin embargo, desde la visión femenina, el cambio y la ausencia de certidumbre plena se ven como elementos enriquecedores que abren a nuevas oportunidades. La clave, más que en el control, estaría en el establecimiento de relaciones armoniosas con el entorno. Otra transformación fundamental es la que tiene lugar en el lenguaje, que ha de abandonar las descripciones en clave de conflicto y competición para dar paso a las alternativas cooperativas, a través de la comunicación efectiva, que beneficien a todos. En cuarto lugar, la ética del cuidado llama a abandonar la consideración de la racionalidad maximizadora, la objetividad y el modelo científico como las únicas estrategias adecuadas para la empresa. Las emociones y la experiencia pueden ofrecer alternativas válidas y permiten pensar y desarrollar la estrategia en términos de “nosotros”. Por último, la lectura feminista rompe con las estructuras jerárquicas estrictas y su visión horizontal de las relaciones conduce a la descentralización, la estructuración en equipos y el empoderamiento de los trabajadores, lo que le da mayor significado a la experiencia laboral, incrementa la confianza y refuerza el compromiso. (ib. p. 479-493)

Por todo ello, se concluye que *“el pensamiento feminista ofrece una perspectiva fresca, e importantes nuevos puntos de vista, a nuestra comprensión del concepto de stakeholder. (...) Ofrece una apreciación más rica de la idea de stakeholder y de los recursos para articular muchos de los problemas morales urgentes hoy, además de muchas nuevas percepciones prácticas que harán a las empresas más capaces de crear valor y prosperar”*.^{ix} (ib., p. 493)

Como Wicks, Gilbert y Freeman, otros académicos han defendido las aportaciones que pueden hacerse desde la ética del cuidado. Así, T. White (1992) recurre a ella para ofrecer una posible interpretación de los resultados de dos estudios que muestran cómo hombres y mujeres se enfrentan de manera diferente a los dilemas éticos en los negocios^x. Aunque lo plantea en forma de hipótesis, apunta de manera clara al poder explicativo de ésta en el terreno empresarial. A raíz de este trabajo, J. Dobson y J. White (1995) analizan el sesgo en razón del género en la teoría de la empresa y en la actividad económica, marcadas ambas por la visión masculina tal y como fue definida por Gilligan. Para estos autores, el origen del problema está en el concepto de racionalidad que se maneja, por lo que proponen partir del concepto de racionalidad femenino para obtener un modelo más eficiente. Su modo de entender este punto les conduce a la ética de la virtud, al considerarla una ética particularmente sensible a la orientación moral femenina. Un año después, y siguiendo la estela de estas propuestas, B. Burton & C. Dunn defienden que la ética feminista representada por la ética del cuidado^{xi} proporciona un fundamento para la teoría de los stakeholders y formulan un principio para la toma de decisiones empresariales inspirado en ella. La empresa, afirman, ha de *“cuidar suficientemente a los stakeholders menos favorecidos, de modo que no sean dañados; y, en tanto que éstos no lo sean, privilegiar a aquellos stakeholders con quienes se tiene una relación cercana”*^{xii} (Burton & Dunn, 1996, p. 143-4)

Ahora bien, ¿fueron todas las reacciones partidarias de la unión entre la ética del cuidado y la teoría de los stakeholders? La respuesta es no: también hubo respuestas contrarias a esta idea y, sobre todo, propuestas que proponían ciertas matizaciones al observar los problemas que planteaba.

Entre las primeras, uno de los casos más llamativos es el de J. Dobson que, sólo un año después de publicar su artículo junto a J. White, argumenta en contra de las tesis allí defendidas. Dobson (1996) cuestiona el que el trabajo de Gilligan proporcione un fundamento lógico y empíricamente sólido para una teoría alternativa de la empresa, basándose en las críticas que ha recibido ésta desde las propias filas feministas. En segundo lugar, pone en duda la posibilidad de que una empresa “femenina”, es decir, una organización en la predominara la orientación moral del “ser conectado” asociado a las mujeres (Dobson & White, 1995, p. 467), tuviera posibilidades, no sólo de resultar económicamente eficiente, sino incluso de florecer en un contexto de mercado competitivo. Puede que una empresa tal fuera moralmente deseable, pero, lejos de prosperar, estaría condenada a desaparecer rápidamente, en tanto que el orden económico actual excluye las virtudes que le son propias. En este sentido, considera que lo más apropiado y productivo sería hablar de empresa “virtuosa”.

Por su parte, las propuestas que acogen críticamente los planteamientos del cuidado coinciden a la hora de señalar sus debilidades: en primer lugar, se plantea la necesidad de ofrecer un modelo de relación diferente al modelo madre-hijo - paradigmático en la ética del cuidado - al ser una relación involuntaria, permanente y desigual (Burton & Dunn, 1996, p. 138)^{xiii}. En segundo lugar, surge el problema de los límites del cuidado. En el caso de que se acepte la obligación de cuidar, la pregunta evidente es hasta dónde llega dicha obligación. En términos generales, las respuestas rondan en torno a la idea de que la organización ha de atender a aquéllos cuyas necesidades puede legítimamente satisfacer sin desatender el cuidado propio (Liedtka, 1996, p. 196-7). Por último, se plantea una cuestión con la que entronca este trabajo, a saber, la de la relación entre el cuidado y la justicia. Como se dijo al comienzo, la ética del cuidado suele presentarse en contraposición a la ética de la justicia, pero no está claro que uno y otra sean valores incompatibles. Para J. Tronto el cuidado no se opone a la justicia, sino que forma parte de la ética de la justicia. El recurso a ésta es necesario para determinar qué necesidades atender, dados los recursos y las capacidades limitados (cf. ib. p. 195). En la misma línea, R. Tong (1991) defiende que la justicia y el cuidado son atributos

complementarios de una sociedad buena, siendo ambos necesarios y ninguno suficiente por sí solo. El objetivo de la última sección de este trabajo será, precisamente, desarrollar estas respuestas a la luz del feminismo actual.

La ética del cuidado: ¿un fundamento para la teoría de las organizaciones?

Quiero defender aquí que, efectivamente, la ética del cuidado podría (y debería) desempeñar cierto papel en la ética de las organizaciones, pero que ésta presenta una serie de dificultades que hacen que no sea adecuada como fundamento para la misma. Esto no implica que la ética basada en la crítica feminista haya de ser abandonada por completo como clave interpretativa de la ética empresarial. Lo que implica es que el modelo de propuesta feminista utilizable en el contexto organizacional no puede estar basado en la idea del cuidado –no, al menos, en los supuestos originales de C. Gilligan.

En primer lugar, su acento en las relaciones entre los individuos - frente a una visión puramente individualista del ser humano - es acorde con la concepción de la empresa como una red de relaciones (ya sea mediante contratos explícitos o implícitos). La empresa no puede ser definida como una entidad aislada de su entorno y sin más vinculación con sus miembros que la puramente formal. En ella, los individuos están necesariamente conectados entre sí y, sin una relación de cooperación entre ellos, la consecución de sus objetivos sería inviable.

El individualismo (liberal) como doctrina filosófica – ejemplificado por la consideración lockeana de los seres humanos como libres, iguales e independientes por naturaleza - ha sido criticado desde diferentes frentes. Así, conservadores, comunitaristas y socialistas han alegado que ofrece una descripción equivocada de la naturaleza humana y de las relaciones sociales. En esta misma línea, el pensamiento feminista ha abierto un fructífero debate sobre sus límites y sobre la corrección de los supuestos en los que se apoya (Wolff, 2001, p. 218-9). Desde la ética del cuidado se reivindica la condición social del ser humano, que está irremediamente ligado a un contexto que lo vincula a otros. La empresa es, sin duda, uno de esos contextos definidos por la con-vivencia, el hacer conjunto y la articulación de intereses. Sea ésta definida como comunidad para el logro del bien común (tal y como la entienden Argandoña o Sison), como cultura con valores compartidos (al modo de E. Schein) o como relación contractual (al estilo Sacconi o Donaldson & Dunfee) – por citar sólo algunas de las definiciones defendidas en la actualidad – lo cierto es que las relaciones establecidas en ella adquieren un significado fundamental y que, desde esta perspectiva feminista, se reconoce desde un principio su importancia.

En estrecha conexión con este punto está su defensa de la particularidad y el contexto frente a la abstracción y la universalidad propias de las teorías éticas tradicionales. La ética del cuidado advierte de la importancia de atender a la situación concreta de los implicados al resolver dilemas morales, sin hacer abstracción del individuo respecto de sus circunstancias y tratando al otro como único, como individuo irremplazable. Se critica, de este modo, la pretendida imparcialidad de la ética tradicional y su recurso exclusivo a principios universales^{xiv}. Esto resulta interesante aquí en tanto que las organizaciones están compuestas por individuos particulares, con intereses, necesidades y deseos específicos y se hallan enmarcados en un momento y un lugar determinados. Una empresa no consta de empleados, proveedores, accionistas, etc. en abstracto, sino de personas concretas. En este sentido, este planteamiento podría aportar un modo alternativo de superar el problema que se plantea al tratar de establecer principios y reglas de decisión universales que impiden atender a la cultura y los valores específicos de cada individuo y comunidad^{xv}. Las empresas se enfrentan cada día a problemas que requieren soluciones que atiendan a la especificidad de su situación y que no

son siempre transferibles de una a otra^{xvi}. El recurso al análisis de la situación particular, como punto de partida, hace más fácil encontrar posibles respuestas a los diferentes problemas, pues aísla los datos relevantes en cada caso y los aborda desde la concreción del contexto. Con esto quiero decir que la atención al nivel local es apropiada y necesaria (aunque no sea suficiente) - y la ética del cuidado permite dar cuenta de ello.

En tercer lugar, la ética del cuidado puede mostrarnos también algo referente al modo en que se ha desarrollado la propia ética empresarial. Una de sus críticas a las teorías tradicionales de la justicia se refiere, como hemos visto, al uso de un lenguaje puramente racionalista. En el contexto de las empresas, esto se traduce en una crítica al lenguaje objetivo, racional y científico con el que éstas son descritas. Ahora bien, lo que vemos es que este tipo de lenguaje no sólo impregna las referencias al mundo empresarial, sino también algunas de las propuestas desarrolladas con el propósito de modificarlo y que están centradas en la maximización del beneficio, la racionalidad y la justificación imparcial e impersonal de la ética empresarial^{xvii}. Los principios de la ética del cuidado nos muestran que es posible una interpretación diferente de la racionalidad que no esté tan marcada por la perspectiva masculina (Dobson & White, 1995, p. 466). Y esto ha de ser tomado también en cuenta por los teóricos que pretenden ofrecer un nuevo concepto de la empresa y de la realidad en la que opera. Es en este sentido en el que considero que la ética del cuidado y su lenguaje hacen explícita la comprensión ética que subyace a toda teoría normativa de los stakeholders. Así, la defensa de la dimensión moral de los stakeholders hecha por Freeman (basada en la consideración kantiana del ser humano como fin en sí mismo y sujeto de una dignidad inviolable) frente a la anterior visión instrumentalista de los mismos, le da expresión al hecho - traído a la luz por la ética del cuidado - de la condición relacional del ser humano, traducida en el cuidado y la responsabilidad que asumimos hacia los que nos rodean. Cuidar y ser responsables de ellos lleva necesaria y directamente a atender sus demandas, lo cual explicita el supuesto básico de la teoría de los stakeholders.

En definitiva, la ética del cuidado puede aportar a la ética empresarial una mirada más conectada con la realidad concreta de las organizaciones, permite reducir el nivel de abstracción en el que suele moverse ésta y emplea un nuevo vocabulario más ligado a las experiencias particulares. Las referencias a ella, sin embargo, son escasas en este ámbito, donde dominan los enfoques basados en teorías éticas tradicionales^{xviii}.

Ahora bien, aunque todas estas aportaciones son valiosas, creo que precisan ser revisadas y complementadas con otras propuestas planteadas desde la ética feminista, en tanto que la ética del cuidado está lejos de constituir, por sí sola, una fundamentación para la ética empresarial alternativa y realista por varias razones:

Lo primero que hay que tener en cuenta es que es una propuesta que ha sido fuertemente criticada y que los supuestos de los que parte han sido cuestionados^{xix}. La ética feminista, que surgió como denuncia al androcentrismo propio de las teorías éticas tradicionales y a su desatención a las experiencias reales de las mujeres^{xx}, llegó a ser identificada con la ética del cuidado desarrollada por Gilligan debido al éxito inicial de su propuesta, que (supuestamente) daba respaldo empírico a la intuición sobre el desarrollo moral diferente de las mujeres^{xxi}. Sin embargo, la ética feminista es, en la actualidad, un enfoque más amplio formado por propuestas muy diferentes^{xxii}, algunas de ellas enfrentadas a la ética del cuidado.

Por otro lado, no todas las relaciones que tienen lugar en el contexto de las empresas encajan en el modelo de relación del que habla la ética del cuidado (de hecho, ninguna en el modelo inicial madre-hijo y sólo algunas en modelos alternativos propuestos como el de ciudadanía).

Junto a las relaciones personales surgen otras, basadas en contratos o protegidas por derechos, de un tipo diferente a las referidas por ella. Relaciones que son, en principio, voluntarias, no permanentes y rescindibles. Así, la valiosa atención inicial a las relaciones parece insuficiente para ofrecer un análisis completo de esta realidad. Del mismo modo, la atención al contexto y a la particularidad es, como se dijo arriba, necesaria pero no suficiente. Considero que la referencia a un criterio general que vaya más allá de lo meramente local es esencial para no caer en el relativismo.

Además – y creo que aquí radica el principal problema – la ética del cuidado, en su oposición a los modelos de pensamiento tradicionales (masculinos), ignora o desprecia elementos valiosos de los mismos. Las propuestas más aceptadas en ética empresarial se basan, efectivamente, en dichos modelos y la crítica feminista pone de relieve tal hecho. Pero eso no implica que todas sus aportaciones deban ser descartadas. En especial, me parece que una propuesta de ética empresarial no debe obviar, como hace la ética del cuidado, la cuestión de la justicia: las empresas (y las organizaciones en general) son un entorno en el que tiene sentido plantearse las cuestiones de la equidad, la (re)distribución, la regulación de la propiedad o la igualdad de oportunidades, cuestiones que han planteado autores relevantes como el propio Freeman, Phillips o Donaldson y Preston^{xxiii}. El matiz radica, como vamos a ver, en la interpretación que se da a dicho concepto. La ética feminista pretende re-pensar los aspectos más profundos de la teoría ética a la luz de una sensibilidad moral percibida como distintivamente femenina (Jaggar, 1990, p. 82). Y el concepto de justicia es, sin duda, uno de esos aspectos.

Una re-interpretación feminista de la ética empresarial: la justicia como elemento clave.

Una de las principales razones por las que muchas feministas han rechazado el lenguaje de la justicia está en que lo consideran un concepto “cargado de género”. Buscar principios de justicia, afirman, es aceptar ya como punto de partida una perspectiva masculina (Wolff, 2001, p. 229). Dicha afirmación está estrechamente vinculada a propuestas (como las de Gilligan o N. Chodorow^{xxiv}) que asocian la masculinidad a la abstracción y la separación. Si la búsqueda de principios abstractos que rijan la conducta de individuos concebidos como separados es un rasgo definitorio de la ética de la justicia y estos son los valores considerados masculinos, entonces mantener dicha tradición y preocuparse principalmente por determinar qué lo justo es darle continuidad a una teoría marcada por el sesgo masculino.

Las preguntas que surgen aquí son: ¿constituye la ética del cuidado una alternativa adecuada? ¿Podemos obviar sin más la cuestión de la justicia? ¿Hasta qué punto son excluyentes el feminismo y el acento en la justicia? Hasta ahora hemos visto que, en relación al nuevo contexto empresarial, hay aspectos que podrían ser mejor tratados desde la perspectiva relacional y particular de la ética del cuidado; pero parece difícil mantener que la idea de justicia pueda quedar al margen. La justicia es, más bien, el marco donde surge el cuidado, se fomentan las relaciones y se hace posible el desarrollo de las virtudes y las disposiciones. En este sentido, funcionaría como criterio normativo que debe satisfacer cualquier norma particular para ser legítima. La justicia no sólo no socava la ética de la virtud y del cuidado, sino que ésta difícilmente tendrá lugar independientemente de ella. Además, apelar a principios de justicia no tiene por qué significar necesariamente recurrir a principios abstractos y generales ni tampoco implica obviar la mirada feminista.

Una muestra de esto último la tenemos en la propuesta de N. Fraser. La justicia, afirma, tiene dos dimensiones co-fundamentales y mutuamente irreductibles, a saber, la distribución y el reconocimiento. En la actualidad, la justicia exige ambos aspectos y, por ello, la cuestión de cómo se combinan ambos cobra una importancia máxima (Fraser & Honneth, 2006, p. 19).

Ahora bien, dicha combinación plantea un dilema que se plasma especialmente en aquellos individuos que sufren la falta de ambos, es decir, en aquellos que son víctimas tanto de injusticias socio-económicas (tales como la explotación o la desigualdad económica) como culturales (como son la dominación cultural o la falta de respeto). Superar el primer tipo de injusticia requiere la redistribución e implica que se eliminen las consideraciones sobre la especificidad de un grupo o individuo. Por su parte, superar la injusticia cultural precisa el reconocimiento y, con ello, que se tenga en cuenta esa especificidad. Es entonces cuando surge la tensión, pues las demandas de justicia reclaman, a la vez, la des-diferenciación y la diferenciación del grupo.

Las mujeres forman una de esas comunidades “bivalentes” o especialmente vulnerables a ambas formas de injusticia. El género estructura la división entre trabajo “productivo” asalariado y “reproductivo” y doméstico no pagado; o, en el seno del trabajo remunerado, entre profesiones masculinas mejor pagadas y las relacionadas con el servicio ocupadas por las mujeres (Fraser, 2000, p. 138). En este sentido, la solución a la explotación y la marginación en razón del sexo pasa por la negación de la especificidad del grupo para lograr la justicia distributiva. Sin embargo, se enfrentan también a un problema de injusticia cultural, en tanto que el género representa una diferenciación cultural fruto de un androcentrismo que ha privilegiado los aspectos asociados a la masculinidad y ha despreciado lo femenino. La solución, por ello, pasa también por “el reconocimiento positivo de la especificidad de un grupo desvalorizado” (ib. p. 139)^{xxv}. El contexto específico de la empresa no es diferente en este sentido: las mujeres actúan como un grupo único en referencia a las cuestiones de género, pero, a la vez, defienden intereses separados en tanto que pertenecen a grupos diferentes. No forman un grupo de interés único y compacto, sino que son empleadas, clientas, accionistas, miembros de una comunidad, etc., por lo que sus demandas y reivindicaciones se extienden a toda la empresa^{xxvi}. Pero, a la vez, están unidas por las demandas de justicia cultural o reconocimiento.

Este planteamiento sirve aquí para ilustrar en qué medida es fundamental el desarrollo de una teoría de la justicia y cómo esto no es incompatible con dar voz a las demandas legítimas de las mujeres. Tener acceso a determinados puestos de responsabilidad, eliminar la división del trabajo marcada por el género u optar a salarios iguales a los de los varones son cuestiones de justicia que surgen en el contexto empresarial. No se remite aquí a principios abstractos, sino a ideas concretas sobre la distribución y el reconocimiento. Y, en este sentido, un feminismo que ponga el énfasis en la justicia será más adecuado que uno que no la tenga en cuenta. Ahora bien, esto no significa que los principios del cuidado hayan de ser abandonados por completo, pues, como hemos visto, pueden aportar una sensibilidad enriquecida y una mirada diferente. El problema está en considerar que éstos son, no sólo necesarios, sino también suficientes.

N. Noddings vio la necesidad de establecer una conexión entre el cuidado y la justicia y se propuso construir una teoría ética en la que éste fuera el fundamento sobre el que se erige aquella como superestructura. Lo que defiende aquí (referido a la ética empresarial) es, precisamente, una visión inversa en la que la justicia sea el marco en el que se construye el cuidado (además de otros valores). La empresa, como red de stakeholders que buscan satisfacer diferentes intereses, es un entorno en el que subyace un determinado criterio de justicia del que derivan los juicios y valores morales. Los distintos grupos basan sus demandas en ella y resuelven los conflictos en función de ella. Y es la justicia la que sirve de red de seguridad cuando otras virtudes se debilitan. El cuidado, además, se ve reforzado por ella en tanto que, como criterio normativo, exige también asumir responsabilidades hacia (y cuidar a) aquellos con quienes no se tiene una relación directa (sin necesidad de recurrir, como hace la ética del cuidado, a consideraciones metafísicas sobre aquello que nos une *en virtud de ser personas*).

CONCLUSIÓN

La irrupción de la ética del cuidado en la teoría de los stakeholders, con su acento en valores alternativos a los tradicionales en dicho ámbito y asociados a la mirada femenina, supuso un cambio de perspectiva en el modo de percibir la empresa y de abordar la ética empresarial como tal. Sus afirmaciones hicieron explícitos elementos clave de la teoría de los stakeholders y, desde ella, pueden abordarse cuestiones (como la responsabilidad hacia otros o la importancia de mantener las relaciones) que parecen problemáticas desde otros planteamientos. Sin embargo, parece que sus aportaciones, aunque constituyen elementos importantes dentro de una propuesta de ética empresarial, necesitan ser complementadas de modo que integren valores olvidados por ella. La justicia es, sin duda, uno de esos valores y tenerla en cuenta no sólo es indispensable, sino que es también compatible con una ética feminista que, incluyendo el cuidado, vaya más allá de él. En la medida en que una “empresa femenina” incorpora valores despreciados hasta ahora y re-interpreta los tradicionales desde una perspectiva enriquecedora, podría llegar a considerarse más ética. En este sentido, la ética feminista tiene mucho que decir como clave interpretativa de la realidad, y la reflexión sobre, las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURTON, B. K. & DUNN, C. P.: 1996, 'Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory', *Business Ethics Quarterly*, 6 (2): 133-146

DOBSON, J. & WHITE, J.: 1995, 'Toward the Feminine Firm: an Extension to Thomas White', *Business Ethics Quarterly* 5 (3): 463-478

DOBSON, J.: 1996, 'The Feminine Firm: a Comment', *Business Ethics Quarterly* 6 (2): 227-231

DONALDSON, T. & DUNFEE, T.: 1999, *Ties That Bind. A Social Contract Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston.

FRASER, N.: 2000, "¿De la distribución al reconocimiento? Dilemas de la justicia en la era *post socialista*", *New Left Review*, 0, p. 126-155

FRASER, N.: 2006, *¿Redistribución o reconocimiento? Un debate político-filosófico*, Morata, Madrid.

FREEMAN, E.: 1992, 'The Politics of Stakeholder theory: some Future Directions', *Business Ethics Quarterly*, 4(4), p. 409-421

FREEMAN, E. & GILBERT, D.: 1992, 'Business Ethics and Society: a Critical Agenda', *Business and Society* 31 (1): 9-17

FREEMAN, E. & LIEDTKA, J.: 1991, 'Corporate Social Responsibility: a Critical Approach', *Business Horizons*, 34 (4), p. 92-98.

GILLIGAN, C.: 1993, *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, Cambridge.

JAGGAR, A.: 1990, 'Feminist Ethics: Projects, Problems, Prospects', en CARD, C. (ed): 1991, *Feminist Ethics*, University Press of Kansas, Kansas, p. 78-104.

JAGGAR, A.: 2000, 'Feminist Ethics', en LaFollette, H. (ed.), *The Blackwell Guide to Ethical Theory*, Blackwell Publishers, Oxford, p. 348-374.

KYMLICKA, W. (1995), *Filosofía política contemporánea*, Ariel, Barcelona.

LIEDTKA, J. M.: 1996, 'Feminist Morality and Competitive Reality: a Role for an Ethic of Care?', *Business Ethics Quarterly* 6 (2): 179-200

LOZANO, J.M.: 1999, *Ética y empresa*, Trotta, Madrid.

NODDINGS, N.: 1984, *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, University of California Press, Berkeley.

OSIGWEH, C. & FALKENBERG, L.: 1995, 'Does Feminism Belong in Business Ethics?' in *Employee Responsibilities and Rights Journal* 8 (2): 97-110

PATEMAN, C.: 1981, 'The disorder of Women: Women, Love and the Sense of Justice', *Ethics*, 91/1, p. 20-34.

POST J. E., PRESTON, L. E. & SACHS, S.: 2002, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books, Stanford University Press, California.

RAWLS, J.: 1993, *Teoría de la justicia*, FCE, Madrid.

TONG, R.: 1991, 'Feminist Justice: a Study in Difference', *Journal of Social Philosophy* 22 (3): 81-91

WALKER, D., DAUTERIVE, J. W., SCHULTZ, E. & BLOCK, W.: 2004, 'The Feminist Competition/Cooperation Dichotomy', *Journal of Business Ethics* 55: 243-254

WHITE, T. I.: 1992, 'Business, Ethics, and Carol Gilligan's "Two Voices"', *Business Ethics Quarterly* 2 (1), 51-61

WICKS, A. C., GILBERT, D. R. & FREEMAN, E.: 1994, 'A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept', *Business Ethics Quarterly*, 4 (4): 475-494.

WOLFF, J.: 2001, *Filosofía política: una introducción*, Ariel, Barcelona

NOTAS

ⁱ En 1982, Carol Gilligan publicó *In a Different Voice* (su obra más reconocida) en respuesta al paradigma - pretendidamente universal - sobre el desarrollo moral promulgado por el también psicólogo L. Kohlberg. Tras una serie de experimentos en los que les planteaba a niños (de ambos sexos) diferentes dilemas morales, Kohlberg llegó a la conclusión de que los niños mostraban un mayor desarrollo que las niñas, en tanto que su capacidad para la abstracción y para analizar las situaciones desde un punto de vista más universal era mayor que el de éstas. Esto le planteó a Gilligan, deudora de Kohlberg y colaboradora en dicho estudio, una serie de dudas marcadas por dos interrogantes fundamentales, a saber, ¿es correcta la base empírica sobre la que construye Kohlberg su propuesta? Y, aún en el caso de que lo fuera, ¿está justificado afirmar que diferencia equivale a inferioridad? Ambas cuestiones sacaron a la luz algunas de las deficiencias de la teoría del desarrollo moral. Por un lado, la identificación de las distintas etapas estaba basada en investigaciones llevadas a cabo exclusivamente con varones, con lo que las experiencias de las mujeres eran ignoradas ya desde el principio. Por otro lado, este hecho le impidió atender posteriormente de manera adecuada a esas experiencias diferentes, que no encajaban en la norma inicial y que, por lo tanto, debían ser abordadas desde otra perspectiva.

Tras diez años de estudios basados en entrevistas, Gilligan observa que, efectivamente, existe una diferencia entre las voces masculinas y las femeninas que se muestra en dos formas de tratar los problemas morales y las relaciones con uno mismo y con los demás (Gilligan, 1993, p. 1). Sin embargo, señala Gilligan, este modo peculiar de enfrentarse a las cuestiones morales ha sido devaluado o presentado como una deficiencia de la mujer por parte de filósofos y psicólogos a lo largo de la historia. Las mujeres se enfrentan a la paradoja de que, mientras que se alaban las cualidades asociadas tradicionalmente a ellas (cualidades como la bondad, la entrega a los demás o la sensibilidad), se recurre a esas mismas características para argumentar sobre su incapacidad para los asuntos políticos o públicos (ib., p.18). Lo que pretende Gilligan es defender que ser diferente no equivale a ser inferior. El hecho de que la mujer no encaje en las teorías que han sido desarrolladas por los hombres no implica que el origen del problema esté en ella, sino que ha de buscarse, más bien, en los supuestos de los que parten las teorías mismas.

A la luz de estas observaciones, Gilligan elabora su propuesta de una ética del cuidado como la teoría que recoge el modo con el que la mujer se enfrenta a, y resuelve, las cuestiones morales. El vínculo con

la actividad del cuidado y con la responsabilidad por los otros, la comprensión de las relaciones como redes de conexiones con los demás, el acento sobre éstas frente al individuo y el énfasis en un modo de pensar contextual y narrativo definen la experiencia ética de las mujeres, pero son rasgos que difícilmente encajan en las propuestas desarrolladas desde el imaginario masculino. Por eso, Gilligan defiende la necesidad de identificar y definir un criterio de desarrollo que incluya las categorías del pensamiento femenino (ib. p. 70). En contraposición a la propuesta de Kohlberg, afirma que las mujeres se mueven en tres niveles de desarrollo moral que oscilan entre un foco inicial centrado en el cuidado de una misma, el deseo posterior de establecer conexiones y, por último y principalmente, la búsqueda de la participación en la vida social a través del cuidado de los otros y el reconocimiento tanto de sus propias necesidades como de las de aquellos con quien se relaciona (Gilligan, 1996, p. 74). Un desarrollo marcado, en definitiva, por la evolución en la comprensión del cuidado como egoísmo hacia el cuidado como interconexión o reciprocidad.

ⁱⁱ Las defensoras de este planteamiento definen al sujeto masculino como un “ser separado” que teme la intimidad y la conexión con los otros, lo que le lleva a valorar los derechos (en tanto que éstos son garantía de protección de su esfera personal) y la equidad (al garantizar éstos un espacio de igual protección para todos). Por el contrario, el femenino es un “ser conectado” que teme el aislamiento y el abandono, lo que le lleva a valorar el cuidado y la asunción de responsabilidades hacia otros para mantener su red de relaciones (Gilligan, 1993, p.35).

ⁱⁱⁱ Se da aquí una visión muy general de la ética del cuidado y sus principales características. Para un mayor acercamiento, consultar las obras de Gilligan, Noddings, Kymlicka o Wolff citadas en la bibliografía.

^{iv} Así, sólo dos años después de la publicación de *In a Different Voice*, obra clave de la ética del cuidado, N. Noddings publica su libro *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, en el que desarrolla la idea de cuidado defendida allí por Gilligan.

^v Implicaciones como la existencia de una diferencia psicológica natural o innata entre sexos, la desatención a las cuestiones de la justicia o la visión reduccionista de la mujer.

^{vi} La definición, ya clásica, de stakeholder como cualquier grupo o individuo que puede afectar a, o ser afectado por, las actuaciones de la empresa fue popularizada por Freeman en su libro de 1984 *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Desde entonces, se ha consolidado un debate, en el que el propio Freeman ocupa una posición central, del que han surgido matizaciones, críticas y análisis que no hacen sino mostrar el lugar central que ocupa dentro de la ética de las organizaciones.

^{vii} *‘Reconceptualizing the corporation as a network of relationships makes possible a social work in which ‘caring’ has primary significance’*. La traducción es mía.

^{viii} Cuando los autores de este artículo hablan de feminismo se refieren, exclusivamente, a la ética del cuidado tal y como la concibe Gilligan.

^{ix} *‘Feminist thought brings a fresh perspective and important insights to our understanding of the stakeholder concept. (...) it offers a richer appreciation of stakeholder idea and the resources to articulate many of the most pressing moral problems of the day, as well as many practical insights which make firms better able to create value and thrive’*. La traducción es mía.

^x El primero es un estudio de Akaah de 1989 que concluye que las mujeres profesionales del marketing muestran mayor juicio moral que sus colegas hombres. El segundo es un estudio de Barnett & Karson del mismo año que encuentra diferencias significativas en el modo en que hombres y mujeres managers resuelven los dilemas éticos.

^{xi} Estos autores toman en cuenta, no sólo la propuesta de C. Gilligan, sino también el desarrollo de la ética del cuidado que llevó a cabo N. Noddings.

^{xii} *‘Care enough for the least advantaged stakeholders that they not be harmed; insofar as they are not harmed, privilege those stakeholders with whom you have a close relationship’*. La traducción es mía.

^{xiii} Algunas autoras (como A. Baier o L. Code) optan por la relación de amistad como modelo, otras (como K. Ferguson) lo hacen por el modelo de la ciudadanía

^{xiv} Cabe señalar aquí un punto de conexión entre la teoría integradora del contrato social de Donaldson y Dunfee y este aspecto de la ética del cuidado. Estos autores se refieren a la “visión desde ningún sitio” característica de la ética tradicional como un problema para la ética empresarial. No debe ser abandonada, pero sí complementada, pues pretender una visión exclusivamente universal, imparcial y desapasionada conduce a la imprecisión y a la inaplicabilidad. El mundo de los negocios, dicen, es inevitablemente *artificial (artifactual)*, un producto del diseño humano que depende de convenciones y acuerdos basados en reglas y estructuras que pueden variar enormemente de una cultura a otra, de una

empresa a otra y de una industria a otra (Donaldson & Dunfee, 1999, p. 12-16). Se apoyan, además, en los estudios de la psicología moral para explicar lo que llaman el “espacio moral libre” (*moral free space*), espacio en el que los miembros de las comunidades económicas locales generan sus normas éticas. En él, los individuos recurren más a las convenciones locales y a las normas profesionales que a análisis formales basados en teorías éticas tradicionales abstractas (ib. p. 150-153).

^{xv} La propuesta contractualista de Donaldson y Dunfee puede considerarse una de las respuestas más destacadas a este desafío, pues intenta dar un papel clave a las normas de la comunidad (a través de los contratos micro-sociales o contratos que existen dentro, y entre, las comunidades) sin renunciar a la universalidad (a través de los contratos macro-sociales o hipotéticos que regulan la interacción social y han de ajustarse a las denominadas “hipernormas”, principios universales que ponen límites a las normas morales de las comunidades).

^{xvi} En Post et al. (2002), por ejemplo, se analizan los casos de Cummins, Motorola y Shell, tres grandes empresas cuyos errores estratégicos y operativos cometidos en las pasadas décadas tuvieron importantes efectos en su reputación y en sus resultados económicos. Como se muestra aquí, cada una precisó de una respuesta diferente para superar esta situación: mientras que Cummins tuvo que centrarse en la mejora de sus recursos técnicos y financieros, Motorola se centró en la mejora de su política y la búsqueda del restablecimiento de la confianza de los clientes. Por su parte, Shell necesitó re-examinar sus relaciones con los stakeholders y establecer nuevas políticas y prácticas globales que, en último término, transformaron radicalmente la organización.

^{xvii} Estoy pensando aquí en propuestas como, por ejemplo, la de L. Sacconi, que buscan otorgarle un fundamento contractual a la responsabilidad social de la empresa a través del lenguaje de la lógica y la teoría de juegos.

^{xviii} Así, por ilustrar aquí esta afirmación con un ejemplo, Lozano propone como marco para la ética empresarial una *hermenéutica de la responsabilidad* que integre las tradiciones deontológica, consecuencialista y aretológica de la teoría ética (Lozano, 1999, p. 25-34).

^{xix} Un repaso completo a los principales problemas de la ética del cuidado puede encontrarse en Koehn, D.: 1998, *Rethinking Feminist Ethics: Care, Trust and Emphaty*, Routledge, London. Así mismo, Jaggar es una de las críticas más destacadas y señala, entre otras cuestiones, que derivar una teoría ética de la experiencia empírica, como hace Gilligan, supone caer en el naturalismo ético y plantea problemas metodológicos claros. Además, considera que no ofrece recursos conceptuales suficientes para eliminar todas las formas de dominio masculino, lo que se muestra especialmente en la falta de contundencia en su crítica al rasgo moral femenino del auto-sacrificio. En tercer lugar, afirma que su acento en la particularidad plantea el interrogante de cómo evitar caer en una parcialidad injustificada (Jaggar, 2000)

^{xx} Así, por ejemplo, las feministas denuncian que, mientras que los grandes teóricos del contrato social conciben a los seres humanos como libres, iguales, independientes y mutuamente desinteresados, la experiencia de la mayoría de las mujeres es contraria a ese supuesto.

^{xxi} El supuesto sobre la diferencia sustancial entre la experiencia moral de hombres y mujeres ha sido fuertemente cuestionado por algunas feministas, especialmente dentro del debate entre los feminismos de la igualdad y los de la diferencia. En concreto, se han criticado los estudios en los que se basa Gilligan para llegar a dicha conclusión, en tanto que estaban realizados, exclusivamente, en un tipo particular de mujer (blanca, estadounidense, de clase acomodada y con algún tipo de experiencia vinculada al embarazo o la maternidad).

^{xxii} Los diferentes enfoques de la ética feminista comparte el objetivo de eliminar el sesgo masculino de la ética, basándose en que la subordinación de las mujeres es moralmente incorrecta y que la experiencia moral de las mujeres debe considerarse tan respetable como la de los hombres. Sin embargo, difieren en cómo llevar a cabo dicho proyecto.

^{xxiii} Ver Freeman. E. & Evan, W. M.: 1990, ‘Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation’, *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), p. 337-359; Phillips, R. A.: 1997, ‘Stakeholder Theory and A Principle of Fairness’, *Business Ethics Quarterly*, 7(1), p. 51-66; Donaldson T. & Preston, L.: 1995, ‘The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications’, *Academy of Management Review*, 20(1), p. 65-91

^{xxiv} N. Chodorow, socióloga y psicoanalista estadounidense, considera que las diferencias psicológicas y conductuales que existen entre sexos se deben, de manera fundamental, al hecho de que las mujeres han sido siempre las principales responsables del cuidado de los hijos en sus primeros años, lo cual influye claramente en el desarrollo de su personalidad. En el caso de las mujeres, ésta se define en

conexión y relación con otros en mucha mayor medida de lo que lo hace la masculina (cf. Gilligan, 1993, p. 7-8)

^{xxv} Fraser admite la dificultad de resolver esta tensión, pero defiende que la mejor solución pasa, en primer lugar, por adoptar políticas transformadoras, es decir, políticas que traten de corregir las injusticias re-estructurando el sistema subyacente que las genera. En segundo lugar, para paliar la tensión, es precisa una combinación de políticas de redistribución transformadoras socialistas (que contrarresten la injusticia distributiva transformando la estructura socio-económica subyacente) y políticas de reconocimiento transformadoras de la deconstrucción (que contrarresten la injusticia cultural transformando la estructura de valoración que subyace). Ver Fraser (2000)

^{xxvi} En este sentido, la teoría feminista adquiere un nuevo matiz, pues el debate no se plantea en términos de mujeres frente hombres, sino de diálogo entre stakeholders.