

El orden de las preguntas

Raúl González Fabre

Mayo 2016

Ensayamos aquí un “género literario” nuevo en esta Memoria de las actividades de la Cátedra. Consiste en reproducir nuestra presentación en el Seminario Permanente, junto con unas notas que explican cada lámina. Esperamos un resultado menos coherente que un artículo, pero más cercano a lo que se hizo en la sesión del Seminario, incluyendo los matices añadidos para responder a las cuestiones del público.

Nuestra presentación trata del orden de las cuestiones que se plantean en la Ética de los Negocios. Si no se atiende a ese orden, y a los supuestos que encierra, corremos el peligro de hablar en niveles distintos, respondiendo al otro en un plano que no es el de su observación.

El acuerdo racional no es posible si, para empezar, no estamos hablando de lo mismo, en el mismo plano. Saltar a otro nivel, por enriquecedora que parezca la nueva idea añadida, implica renunciar a centrar un desacuerdo para alcanzar una afirmación compartida, eventualmente para ser convencido por el otro.

Al final, a base de añadir otra y otra idea, uno y otro ejemplo, el *collage* puede no cobrar nunca una forma reconocible, decible como una conclusión significativa, que afirmando una cierta cosa niegue otra que también parecería a primera vista plausible.

Vamos entonces con nuestra presentación:

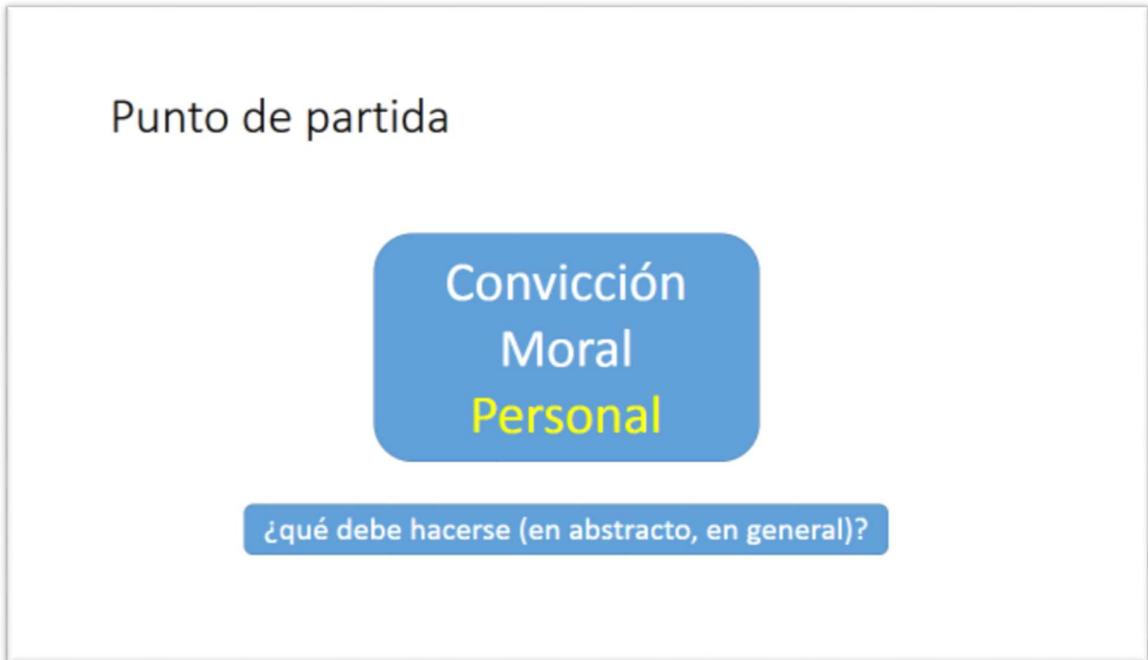


Lámina 1

El punto de partida de una acción ética en los negocios es la convicción moral personal de la persona de empresa.

A este punto de partida corresponde un nivel de preguntas que ya puede discutirse: ¿qué debe hacerse, qué es lo bueno, y por qué en la vida de nuestra empresa?

Se trata de una pregunta en abstracto que se refiere a los valores fundamentales en la vida (interna, social) de la empresa, de cada tipo de empresa, y se interroga racionalmente sobre por qué son esos precisamente, y no otros.

Endoesqueleto y exoesqueleto



Lámina 2

La idea de partida que proponemos para la acción ética de la empresa es por tanto un endoesqueleto, una suerte de columna vertebral que gobierna los movimientos del agente desde dentro de él mismo, desde sus convicciones personales.

La alternativa es entender la moral empresarial como un exoesqueleto que constriñe o fuerza, según sea el caso, los movimientos del agente. Ese exoesqueleto acaba consistiendo alguna forma de ley exterior al sujeto: cualquier norma externa de *do's and dont's*. Puede ser la legislación propiamente dicha, pero también alguna forma de *gray law*, las normas que la misma empresa promulga, leyes religiosas incluso...

La relación entre convicción moral y norma externa es compleja. No entramos en ella en esta presentación. Aquí nos limitamos a afirmar la prioridad de la convicción moral sobre la ley, como fundamento de la ética de los negocios.

El primer nivel de esta ética no consiste pues en cómo conseguir que las personas en las organizaciones, o las organizaciones mismas, se "porten bien", en el sentido de que ajusten su conducta a algún código socializado con mayor o menor fuerza impositiva.

El primer nivel consiste en discutir en qué consiste ese "bien" en la vida de la empresa, a partir de las convicciones morales de cada uno, dando razones de ellas que permitan llegar a conclusiones compartidas. Sobre tales conclusiones compartidas pueden precisamente apoyarse las normas exteriores.

Primera generación de preguntas: Convicciones morales

- **¿Qué considerar adecuado?** El contenido de la convicción moral
- **¿Por qué?** La fuente de la convicción moral
 - **Morales del éxito** > Algo es bueno si da ventaja competitiva a quien lo hace, se reproduce así por supervivencia y/o aprendizaje.
 - **Otras morales** > Algo es bueno por una razón distinta a la ventaja competitiva que otorga:
 - Religión, tradición.
 - Bien social, bien de la Humanidad.
 - Razonabilidad.



Lámina 3

La discusión racional para llegar a conclusiones sobre el bien deseable en la vida de la empresa a partir de las convicciones morales de cada uno, no es una tarea fácil. Uno de los obstáculos mayores para emprenderla es la presencia de lo que podríamos llamar “morales del éxito”, un ejemplo de cuyas primeras formulaciones en la Modernidad se encuentra en el capítulo 15 de *El Príncipe* de Maquiavelo.

Una “moral del éxito” consiste en un solo imperativo básico: “Debe hacerse lo que conduzca al éxito del agente que lo hace”.

El éxito que importa es el éxito evolutivo: tiene éxito aquello que se replica, lo que se vuelve materia de aprendizaje para los demás, particularmente para las siguientes generaciones. Cada padre, cada educador al que le importa su educando, que no quiere manipularlo o explotarlo en provecho propio, quiere equiparle para que tenga éxito. No se educa al otro para el fracaso evolutivo.

Por supuesto, aquello en que consista el éxito evolutivo depende de la situación concreta, y en particular de las formas específicas de competencia en que uno esté inmerso. Si se trata de la guerra, el éxito consiste en vencer; si se trata de unas elecciones, en ganarlas; si se trata de la competencia económica, quizás en aumentar los propios beneficios o porción de mercado...

En última instancia, el concepto de éxito es tautológico: exitoso es aquello que se difunde desplazando otras maneras alternativas de hacer las cosas, es decir, lo que tiene éxito evolutivo, sea ello lo que fuere sustancialmente.

Una moral del éxito no incluye en realidad ninguna forma de discusión propiamente moral. Determinar qué hacer se convierte en una cuestión meramente técnica: qué me conducirá al éxito en mis actuales circunstancias. La moral del éxito únicamente requiere que yo sea éticamente inescrupuloso por entero, para asumir las conclusiones de mi discusión técnica, sean cuales sean.

La "moral del éxito" es tremendamente invasiva. Resulta posible una lectura competitiva de cualquier otra moral: cualquier convicción puede ser descrita como "evolutivamente ventajosa sin saberlo", igual que no calculamos los mg de potasio en los alimentos para comer el potasio que necesitamos.

Y no solo eso, sino que el mismo mecanismo evolutivo parece invalidar cualquier otra posición ética. Si actúo por una convicción moral, cualquiera que sea, cualquiera que sea su origen, que no coincide con lo requerido para el éxito evolutivo, mis probabilidades de fracaso (*ceteris paribus*) son mayores, las probabilidades de que esa convicción moral se difunda, menores.

Esta forma de razonar tiene un inconveniente lógico (el mismo del marxismo y el psicoanálisis): no es falsable.

Por otra parte, una moral del éxito es una moral consecuencialista: algo es tan bueno o malo como lo sean sus consecuencias (evolutivas). Pero ocurre que las consecuencias no dependen (solo) de la acción: son externas a ella, ocurren después, incluyen las reacciones de los demás y la influencia de fenómenos aleatorios. La condicionalidad acción > consecuencia es decreciente en el tiempo, y no lineal en la intensidad. Ello dificulta el "cálculo del éxito" que esta moral precisa.

Por otra parte, cada vez que defendemos la RSC, por ejemplo, con base en que constituye una ventaja competitiva para la empresa, estamos en realidad argumentando con una moral del éxito, no de la convicción. Sin embargo, hay una curiosa contra-conexión: La estabilidad moral de los comportamientos, propia de las convicciones morales, provee ella misma una ventaja competitiva a la hora de ser elegido como *partner* para una colaboración. Cuanto menos decida con base en el éxito evolucionista de cada una de mis decisiones, cuanto más sólidas y operativas sean mis convicciones, más predecible mi comportamiento, mejor resultado como contraparte en cualquier negocio.



Lámina 4

Dejando a un lado el problema (tan importante) de la relación entre convicción ética y moral del éxito, pasamos a continuación a ver cómo se estructura la ética a partir de la convicción.

El primer enfoque que nos interesa al respecto proviene en último término de Platón:

Nuestra mente es capaz de captar ideales morales (por ejemplo, la Justicia), aunque no los encontremos plenamente realizados en torno nuestro. Quizás incluso al revés: en un medio social corrupto, somos precisamente más capaces de imaginar una sociedad sin corrupción. Las convicciones morales (los valores en los que creemos, por ejemplo) son otra manera de llamar a esos ideales morales.

La realidad es siempre deficiente respecto al ideal. Estamos en algún lugar, más o menos lejano, del camino hacia él, pero ninguna realidad terrena realiza el ideal. Una comprensión adecuada del rol de la convicción no es como una regla de evaluación, para ver cuán lejos de la perfección nos encontramos, sino más bien como una brújula direccional, que nos indica si nos estamos acercando al ideal o alejando de él.

La comprensión de una ética basada en convicciones debe ser, desde este punto de vista, dinámica: lo relevante que nos dice es en qué dirección nos movemos, no cuán cerca o no estamos de un ideal respecto al cual necesariamente nos encontramos en falta.

Segunda generación de preguntas: La acción buena en concreto / en situación

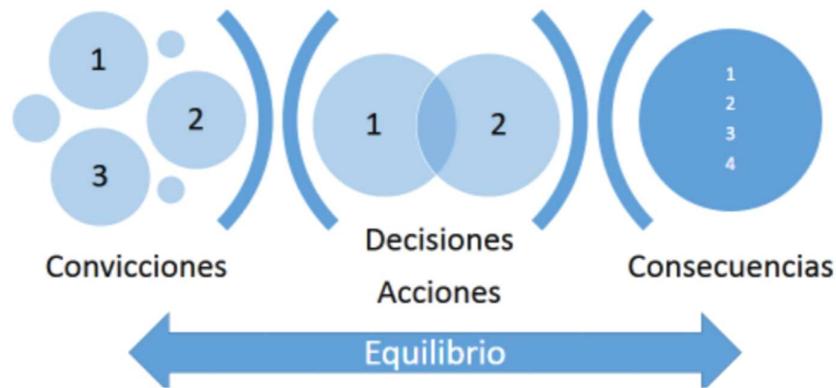


Lámina 5

Una segunda forma de comprender el lugar de las convicciones en la ética proviene de Aristóteles.

La decisión o la acción no es hecha buena meramente en virtud de sus buenas consecuencias (como ocurriría en una ética del éxito, por ejemplo), ni meramente en virtud de las buenas convicciones que realiza (como ocurriría en la ética kantiana). En la concepción aristotélica de la Ética, la principal de las virtudes es la prudencia, que busca el mejor equilibrio posible en la situación concreta entre buenos principios y buenas consecuencias de la acción.

Ambos extremos son pues importantes para la calidad moral de la decisión y la acción que la sigue.

Ahora bien, el mejor equilibrio posible entre convicciones y consecuencias no puede determinarse en abstracto. Ha de encontrarse en cada situación concreta, con todas sus particularidades.

Ello nos lleva a una segunda generación de preguntas:

- ¿Qué alternativas de acción tenemos en la situación concreta?
- ¿Qué convicciones, valores, principios están en juego entre ellas?
- ¿Qué consecuencias debo esperar de actuar de una u otra manera?
- ¿Qué margen de maniobra tenemos para asumir riesgos?
- ¿Cuáles son los equilibrios posibles en concreto? ¿Cuál es el mejor?

Al introducir en la deliberación moral las consecuencias, que ocurren en el futuro, estamos introduciendo un grado de incertidumbre, que a su vez requiere una ciencia (social, empresarial) para ser estimado. Pero además, el manejo de la incertidumbre no es moralmente neutro. Considerar posibles consecuencias con acierto, es asunto de la ciencia y de la prudencia. Asumir riesgos proporcionados, es cosa de la valentía.

El sujeto de las preguntas anteriores es, en un balance de ida y vuelta, la persona y la organización a la que pertenece. Cada persona hace su propio balance prudencial, y luego lo confronta con los balances realizados por otros, en el diálogo moral de la empresa, hasta llegar a una decisión empresarial.

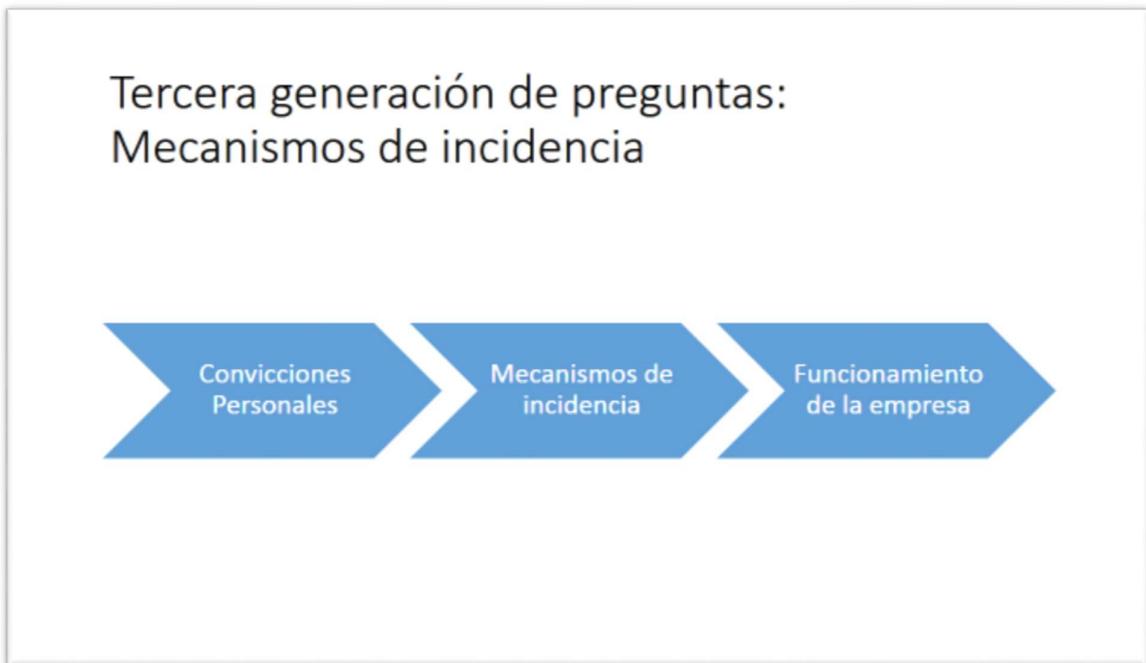


Lámina 6

Una tercera generación de preguntas se plantea cómo conseguir que el conjunto de la organización (la empresa) actúe "como si tuviera" unas convicciones morales corporativas. Cuáles deban ser esas convicciones, el perfil moral de la empresa, resulta de los diálogos morales entre los directivos a partir de sus convicciones personales, de que hemos hablado a propósito de la lámina anterior.

El tema de este tercer nivel de preguntas es cómo volver cultura organizacional, esas convicciones compartidas y decididas por la dirección, de manera que se conviertan en modo de actuar de toda la organización, donde puede haber personas con muy distintas convicciones morales. Pues la empresa debe relacionarse con la sociedad y debe funcionar internamente de una

manera consistente que no dependa de la persona concreta que actúe en nombre de la empresa en un momento concreto.

Dicho con otras palabras, este nivel se pregunta por los mecanismos de incidencia interna que convierten unas ciertas convicciones y valores (y no otras) en funcionamiento sistemático de la organización.

La astucia de la razón

Lo particular tiene su interés propio en la historia; es un ser finito y como tal debe perecer. Es lo particular lo que se utiliza en la lucha y resulta en parte destruido; y de esa lucha y esa desaparición de lo particular surge lo universal, a lo que nada de aquello turba. La Idea no se expone al conflicto, la lucha y el peligro; se mantiene apartada de todo ataque y daño y envía al combate a la pasión para que en él se consuma. **Podríamos calificar como astucia de la razón a ese dejar obrar por ella a las pasiones**, de suerte que sólo al medio del que se vale para llegar a la existencia alcanzan pérdidas y daños. Porque sólo la apariencia fenoménica es en parte nula y en parte positiva. Lo particular es demasiado pequeño frente a lo universal; y los individuos son, en consecuencia, sacrificados y abandonados. La Idea paga tributo a la existencia y a la caducidad no por sí misma, sino por medio de las pasiones individuales.

G.W.F. Hegel, *La Razón en la Historia*



Lámina 7

El punto queda iluminado por la cita de Hegel que se encuentra en esta lámina. Unas convicciones morales de calidad llevan a la acción la bondad de lo razonable. Pero en la actividad concreta (por ejemplo de una organización) no es preciso que las personas actúen por motivaciones racionales para que hagan lo razonable.

Hegel habla de la "astucia de la razón" porque lo razonable sabe realizarse a través de pasiones elementales como la ambición o el miedo. Los sistemas de incentivos y sanciones pueden entenderse así: usando las pasiones de las personas, se intenta construir una cultura organizativa de buena calidad moral, que produzca comportamientos razonables y consistentes a lo largo de toda la organización.

Mecanismos de incidencia

- **Externos a la empresa**
 - Coactivos: Ley
 - Legitimación social: sistema educativo, medios, ONG, iglesias
 - Demanda: consumidores
- **Internos a la empresa**
 - Sistemas de *compliance*
 - Sistemas de *integrity*
- En este punto no estamos hablando de convicciones sino de **funcionamiento corporativo**. El bien moral puede realizarse a través de pasiones primarias.

Lámina 8

Así pues, en este tercer nivel se discute la efectividad de los diferentes mecanismos de incidencia y combinaciones de ellos, para realizar ese tránsito de unas determinadas convicciones morales a una cultura organizacional de la firma.

Algunos de esos mecanismos son externos a la empresa:

- Los mecanismos coactivos de la ley y semi-coactivos de la llamada ley-gris, los códigos de colegios profesionales, etc.
- Los mecanismos de legitimación, como los medios, las ONG, la Iglesia, la escuela... tan importantes para la construcción de la reputación de la empresa, por tanto para que obtenga fácilmente cooperación.
- Los mecanismos basados en las convicciones morales de los consumidores y consumidores potenciales de los productos de la empresa.

Otros mecanismos son internos de la empresa. Pueden sistematizarse a partir de dos sistemas interconectados que, de manera más o menos, formal operan en todas las organizaciones:

- Sistemas de *compliance*, que promulgan reglas internas, las socializan, establecen procedimientos de control y de sanción, etc.

- Sistemas de integridad, que intentan estimular por diversas vías que el personal asuma los valores propios de la organización.

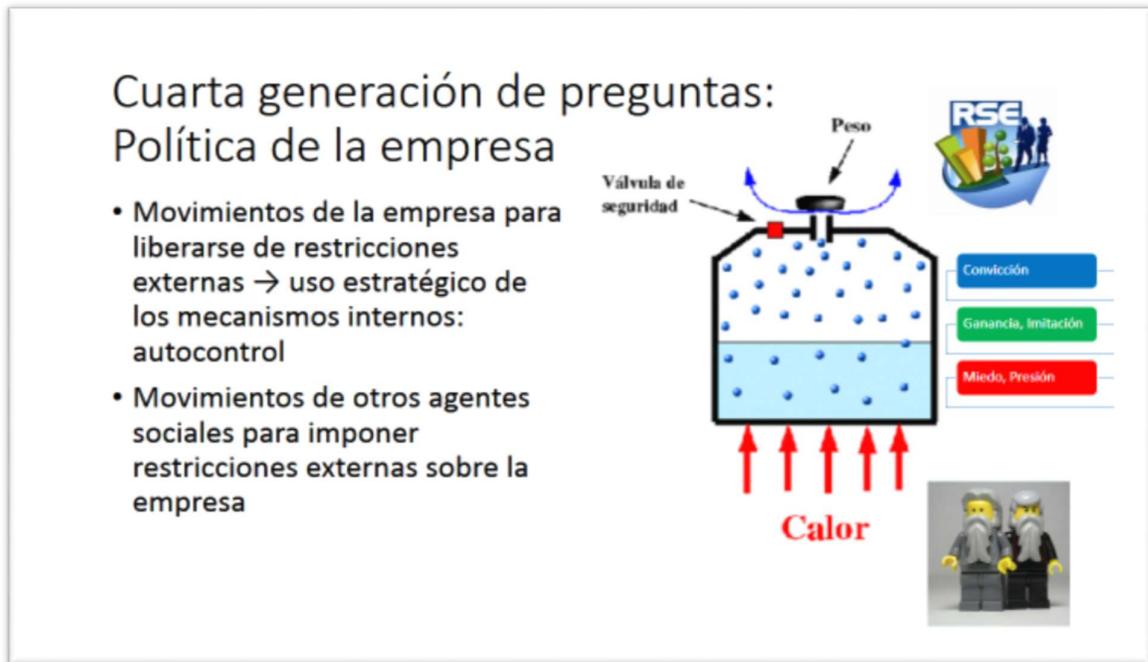


Lámina 9

Un cuarto nivel de la discusión se plantea no ya referido a cada empresa sino en la política que ocurre en torno a las grandes empresas, los sectores empresariales, etc. Allí ocurre una política con significados diversos. Por ejemplo:

- Con frecuencia empresas y sectores se movilizan para prevenir el establecimiento de restricciones externas a sus decisiones (particularmente normas estatales). El intento de establecer culturas organizacionales, mecanismos de autocontrol, etc., que encarnen una cierta ética, puede ser entendido como una maniobra estratégica en este sentido.
- Con frecuencia otros agentes sociales intentan lo contrario. Sindicatos, partidos, ongs, iglesias, asociaciones de consumidores... intentan establecer normas estatales o crear movimientos de opinión que fuercen a las empresas a "portarse bien" sea cual sea su cultura corporativa.

Otra comprensión de la política en torno a la empresa la hemos representado en la figura de la derecha de la lámina. Esa imagen representa un corte de una olla exprés. La olla tiene un fuego debajo que (interpretando la alegoría bajo la inspiración de Marx) consiste en la presión de los trabajadores, los consumidores, los proveedores, las comunidades... y todos los que en un

momento dado puedan sentirse negativamente afectados por la empresa (con mayor o menor razón en cada caso). Lo cierto es que ese descontento crea una presión en la olla.

La válvula de seguridad de la olla puede interpretarse como representando la RSE. Los puntos son los directivos de las empresas (o las empresas mismas). Por el calor que viene de abajo, todos los puntos se mueven hacia arriba. Algunos lo hacen por convicción. En un nivel intermedio, otros lo hacen por imitación de los primeros. Y finalmente, hay quienes se mueven hacia la RSE impulsados por el miedo a que la presión de abajo produzca, si no una revolución política, sí que desde el gobierno se les ate más corto.

Quita generación de preguntas: El problema político de los tiempos



- La empresa ha adquirido un enorme **poder** de configuración social competitivo → descentralizado: financiamiento, producción, marketing
- La competencia se apoya en unas reglas mínimas establecidas **cooperativamente**
- Pero tenemos competencia global en partes esenciales del sistema económico, **sin suficiente capacidad global** (política) de establecer reglas comunes
- Hay un problema de tiempos, que no es (más que parcialmente) soluble a través de **cambios en el funcionamiento de las empresas**. Solo son posibles los cambios que no supongan desventajas competitivas
- En muchos casos, tales cambios son posibles porque la competencia es restringida → **oligopolio**

Lámina 10

Finalmente, en un quinto nivel pueden plantearse cuestiones más sistémicas.

Por ejemplo, es claro el poder de configuración social que las empresas han adquirido en nuestra civilización. Determinan los ritmos y las formas del trabajo y el consumo, lo que se hace en el tiempo libre, las aspiraciones y el mismo concepto de plenitud que el marketing proyecta eficazmente sobre las personas. Han financiarizado la sociedad, de manera que estar endeudado es el modo de habitual de vida de la mayoría. Manejando diversas formas de deuda llega a hacerse mucho dinero, con frecuencia mucho más que teniendo éxito en la economía real.

Estos no son los efectos sociales de ninguna empresa en particular, sino la acumulación de los efectos de todas ellas, cada una de las cuales intenta impactar tanto como puede a la sociedad en cuanto interesa a sus objetivos corporativos.

Las empresas compiten entre sí sobre una base de reglas establecidas por el Estado. En principio, esas reglas pretenden salvaguardar el bien común de la competencia y sus efectos. El problema sistémico consiste en que en este momento tenemos competencia económica global, pero apenas tenemos mecanismos políticos del mismo alcance para embridar tal competencia empresarial y asegurar su contribución al bien común global.

Este es un problema en que cada empresa apenas puede hacer nada por su cuenta, porque debe sostenerse en el mercado en que se encuentra. Bastante es si, por ejemplo, no contribuye a disminuir la calidad moral de la competencia en ese mercado, siendo la primera en introducir formas nuevas de explotación para adquirir ventaja competitiva. O si no obstaculiza deliberadamente los intentos de establecer formas políticas que ordenen la competencia al bien común global.

En la medida en que puede hacer más que eso por su cuenta, ello significa que la empresa tiene más poder, esto es, que hay más ámbitos en que puede actuar de una manera u otra con impacto sistémico, sin sufrir en la competencia. Ello es posiblemente porque la empresa ha establecido un monopolio o forma parte de un oligopolio, esto es, porque no está sometida a verdadera competencia.

Este nivel claramente afecta a las empresas y el impacto moral de su acción sobre la sociedad. Y sin embargo, probablemente las preguntas que se plantean aquí ya no corresponden a la ética de la empresa (porque no hay gran cosa que la empresa pueda hacer en la mayor parte de los casos), sino directamente a la moral de la globalización y sus realizaciones político-jurídicas.

Generaciones de preguntas

1. Convicciones morales personales: ¿qué es lo adecuado en general?
2. Diálogos morales en la empresa: ¿qué es lo adecuado en concreto?
3. Mecanismos de la incidencia: ¿cómo se pasa de las convicciones morales a un buen funcionamiento organizacional?
4. La acción política en torno a la empresa: ¿cómo se mueve la empresa en la interacción moral con los diversos agentes sociales?
5. La política general de la competencia: ¿cómo embridar la competencia global para canalizar la gran fuerza de las empresas hacia el bien del conjunto de la sociedad?

Lámina 11

Resumimos en una lámina final cinco planos diversos de preguntas, en cada uno de los cuales pueden encontrarse aportaciones a nivel parecido, que pueden discutirse entre sí hasta alcanzar conclusiones.