

# Razonamiento ético en contexto de negocios

Raúl González Fabre – enero 2019 – versión 6.1

## El punto de partida

Este papel trata sobre la toma de decisiones ante los problemas de la vida profesional.

Su punto de partida incluye tres elementos básicos:

1. Nos encontramos ante un verdadero problema, es decir, una situación en que debemos decidir.
2. Decidimos eligiendo entre varias alternativas excluyentes, que concretan las posibilidades que se nos abren.
3. Dicha elección puede ser individual o colectiva (realizada por un comité, una reunión, etc.).

Vamos a discutir cada uno de los tres puntos, deteniéndonos más en el segundo.

## I. Un verdadero problema

La ética en las organizaciones no consiste en aplicar normas; no es una variante *soft* del *compliance*. Consiste más bien en tomar buenas decisiones ante situaciones en que es verdaderamente dudoso que será mejor hacer.

### I.1. Complejos de problemas

Ya el asunto de qué pregunta contestar, esto es, sobre qué decidir, supone una definición moral. Cuando nos sentamos a tomar una decisión, una parte importante del camino se ha hecho.

Es así porque los problemas, salvo los muy concretos y limitados, nunca vienen solos. Forman más bien 'complejos de problemas', con tres características fundamentales:

- Diversos sujetos están preocupados por aspectos variados, y por tanto son 'dueños' de problemas distintos dentro del 'complejo'. En una empresa, los clientes pueden estar interesados en calidad/precio de sus productos; los empleados por sueldos y estabilidad; los accionistas por dividendos y valor en bolsa; etc.
- Los diversos problemas forman un complejo porque están interconectados. Al implementar una cierta solución a uno de ellos, se modifican algunas condiciones de los demás, a veces incluso sus términos, esto es, puede cambiar en qué consisten. Por ejemplo, si se adopta una nueva tecnología para mantener competitiva la empresa, ello quizás modifique a su vez el problema experimentado por los trabajadores (pasando a ser de competencia/empleabilidad, más que de salarios por tareas bien conocidas, por ejemplo), la opinión pública sobre la compañía, etc.
- La tercera gran característica de un 'complejo de problemas' es su índole borrosa, tanto dentro del mismo 'complejo' como en sus bordes. Es como si camináramos dentro de un bosque que no conocemos bien, sumergido en la niebla. Solo vemos el detalle de cada árbol si nos acercamos a él. Además pueden aparecer árboles que no nos esperábamos, y tampoco los contornos del bosque los sabemos con precisión. Quizás se extienden en cierta continuidad más allá de donde calculábamos, o al revés, el bosque termina de pronto.

La analogía del bosque en la niebla, sin embargo, es limitada, porque no recoge bien los otros hechos básicos de un 'complejo de problemas': la variedad de 'poseedores' de los problemas y la interconexión de unos problemas con otros. Buena parte del complejo que esos tres aspectos forman, está mal definido (*ill-defined*) de entrada. Conforme abordamos unos problemas nos aparecen otros nuevos, o conexiones que no conocíamos y que a su vez modifican los términos de nuestro problema original. A diferencia de lo que ocurre con los problemas 'bien definidos' (de investigación de operaciones, por ejemplo), cuando nos adentramos en un 'complejo de problemas' no tenemos todos los datos sobre la mesa. Explorar es entonces tan importante como resolver, y al adoptar alguna resolución inevitablemente exploramos.

Los problemas en un 'complejo', de todas formas, deben abordarse uno por uno o en pequeños racimos, porque todos a la vez, cada uno siendo problema para unos *stakeholders* sí y para otros no, resultan a menudo inabordables. A veces nos saltan encima, nos ponen en modo de 'gestión de crisis' y corremos como mejor sabemos. Pero en otras ocasiones no corresponden a una crisis sino que poseen envergadura estratégica, y hay más tiempo para la deliberación moral.

Entonces, elegir uno u otro problema para abordarlo a continuación, constituye una opción moral anterior a la discusión ética del mismo problema. La formulación del problema orienta la mirada: se focalizan ciertas conexiones y se opacan otras, que relacionan el problema con otros problemas e incluso con los límites difusos de un 'complejo' brumoso.

Esto no solo es asunto verbal, sino que está relacionado con a quién se invita para buscar soluciones al problema que hemos seleccionado. Los invitados vendrán no solo con su percepción de ese problema, sino que traerán además preocupaciones conectadas por otros problemas del complejo, tal como ellos los experimentan.

El hecho mismo de tomarse el tiempo para abordar cuestiones complejas, ya constituye una opción moral embebida en el estilo de gerencia. Cuando los complejos de problemas que requerirían abordaje estratégico son regularmente tratados en 'modo de urgencia', tenemos una gestión 'por crisis', en la que es más difícil encontrar soluciones para los plazos largos y las interconexiones tupidas.

## 1.2. Abordando un problema

Las cuestiones éticas más concretas se nos plantean normalmente dentro de 'complejos de problemas' empresariales, cuando ya hemos seleccionado uno o pocos problemas y nos disponemos a buscarles una buena solución.

Definiremos la ética a partir de la universalidad: para que una solución sea realmente buena, debe poderse sostener que será buena en universal: no meramente en particular para nosotros o para nuestra organización; no solo 'de momento', sino también para los plazos largos. 'Ética' es por tanto una manera de razonar, y luego de actuar, que favorece determinadas alternativas de respuesta a un problema, por su bondad en universal. En el epígrafe II veremos en más detalle qué significa ello.

Antes, notemos que para emprender un proceso de decisión, es necesario establecer claramente un par de aspectos:

- Quién es el sujeto de la decisión, que finalmente va a elegir una de las alternativas de respuesta al problema para ser implementada.

Es importante distinguir entre una posición y una decisión. Yo personalmente puedo discernir mi posición sobre qué alternativa será mejor respecto a un cierto problema. Con esa posición de partida puedo participar en una reunión de mi departamento, de la cual salga a su vez una posición colectiva al respecto (supongamos que votando entre las alternativas, después de haberlas discutido). El jefe del

departamento lleva esa posición colectiva como recomendación a la alta gerencia de la empresa, quien finalmente toma una decisión.

El proceso de discusión moral siempre termina en una decisión práctica (qué hacer). Pero en el ejemplo anterior encontramos además dos posiciones previas (la mía y la del departamento), que implican discernimiento moral pero no concluyen por sí mismas en una acción frente al problema. Simplemente contribuyen a la decisión final.

Dependiendo de la entidad del problema, el número de posiciones intermedias puede cambiar mucho. En el párrafo de arriba propusimos un caso en tres instancias. Pero si se tratara de un problema al que basta dar una respuesta personal, el sujeto de la decisión soy yo mismo. Entonces no hay posiciones intermedias. Lo que yo estime como mejor (mi posición) es lo que se hará (la decisión implementada, que en este caso también es mía)<sup>1</sup>.

Igualmente, dependiendo de la estructura de construcción de las decisiones en la organización, las maneras de elaboración de una posición colectiva a partir de posiciones personales, pueden ser muy distintas. En el ejemplo de arriba mencionamos la votación en un departamento. Podría también ocurrir que el departamento solo produzca una opinión si hay consenso en él; o que la recomendación del departamento a la gerencia consista en la posición del jefe de departamento una vez escuchados los demás. En el extremo, como vimos, nuestra posición puede convertirse directamente en decisión y acción nuestra. De hecho, más en el extremo aún, la informatización de muchos procesos tiene a menudo por objeto bloquear el discernimiento ético, haciendo imposible actuar fuera de determinadas reglas: "el sistema no me deja".

Todos estos son temas muy importantes de estructuración y procedimientos organizacionales. Hacia el final tocaremos algunos aspectos especialmente relevantes desde el punto de vista ético. Sin embargo, en el resto del papel nos vamos a concentrar en la elaboración de posiciones personales sobre problemas éticos de empresa, sea cual sea el rol que esas posiciones nuestras desempeñen en la decisión finalmente tomada.

- Cuál es exactamente el problema al que nos enfrentamos, descrito con la mayor precisión posible. En I.1 ya notamos que, en realidad, casi cualquier problema que tomemos para decidir lo estamos "recortando" de un 'complejo de problemas' mayor. Así que inevitablemente, una vez que hayamos pensado la mejor solución para él, debemos volver a ese 'complejo' para verificar si esa solución funciona suficientemente bien en el conjunto.

Sin embargo, es necesario "recortar" el problema y definirlo lo mejor posible, para tener algo concreto y acotado sobre lo que decidir. El 'complejo' como tal, dijimos, a menudo es demasiado grande e impreciso para abordarlo todo junto. Así que procedemos primero analizando un problema que hemos seleccionado, y luego buscando cómo funciona sintéticamente con el resto.

De entrada, puede decirse que un verdadero problema de decisión ha de tener dos características:

---

<sup>1</sup> De hecho, llegar a una conclusión personal sobre qué sea lo mejor, tampoco implica necesariamente hacerlo. Es posible "hacer el mal que no quiero, y no hacer el bien que quiero", como ya notó San Pablo (Rom 7,19). La posible discrepancia entre convicción y acción personales es un hecho moral. Tiende sin embargo a resolverse, sea a favor de la convicción (realizándola aunque nos cueste gran esfuerzo) o a favor de la acción (racionalizándola hasta volverla convicción, o bien hasta poner en duda y debilitar la convicción contraria). Esto pertenece propiamente a la dinámica moral del sujeto. Pero tiene también un aspecto intelectual: la firmeza en realizar las propias convicciones en la acción personal, no es más valiosa que las convicciones en sí mismas. El terrorista suicida al que le falta el valor para inmolarse matando a la vez a otros treinta, dejó de hacer mal masivamente gracias a su debilidad moral.

- Ha de quedar al alcance del sujeto de la decisión. Por ejemplo, el 'cambio climático' no constituye un verdadero problema para una empresa; su emisión de gases de efecto invernadero o su financiamiento de empresas que los emiten, sí. Sobre lo segundo puede tomar decisiones; sobre lo primero realmente no, porque no está a su alcance. Ello no significa que el cambio climático no sea relevante para algunas decisiones empresariales: puede decidirse tomándolo en cuenta, pero no se decide *respecto* a él como problema que la empresa pueda resolver por su sola decisión.
- La decisión no debe estar tomada de antemano. Este es un punto obvio en teoría, pero mucho menos claro en la práctica. Ocurre a menudo que el decisor final ya sabe qué decisión va a tomar, y moviliza el proceso de elaboración de la decisión solo para (1) Recibir argumentos a favor de su posición; (2) Socializar su respuesta al problema dentro de la organización; (3) Confirmar lo que de todas maneras iba a hacer.

Hay además algunos aspectos más difíciles de precisar:

- Un problema ético es siempre un problema en concreto, puesto que termina en una decisión para ser implementada que supone adoptar un curso de acción y no otro. No se trata pues de discutir sobre principios o valores, aunque estos desempeñen un rol importante (que trataremos más abajo) en la evaluación de alternativas para situaciones concretas.

Por ejemplo, no nos ocuparemos aquí de la prioridad entre honestidad y ganancias, dos valores típicos en la actividad empresarial. Ambos son valiosos, pero ¿cuál va delante de cuál? Esta es una discusión abstracta, que no define realmente un problema moral en el sentido que nos interesa. Es fácil notar sin embargo que ambos valores pueden chocar en situaciones concretas, forzándonos a escoger entre alternativas que incluyen mejores y peores realizaciones de cada uno de ellos. La elección en una situación concreta constituye el verdadero problema ético en ese caso. La discusión abstracta sobre prioridades puede 'entrenarnos' en ver el posible choque de valores y cómo abordarlo, pero por sí sola no resuelve qué hacer cuando llega el momento particular.

- Los códigos éticos de las empresas pueden parecer un intermedio. En diferentes maneras (*dos and don'ts*, por ejemplo) se enuncian las soluciones 'correctas' a determinadas situaciones problemáticas supuestas con mayor o menor generalidad. Ahí parece que no hubiera problema ético realmente, sino problema-respuesta todo en uno. Nada que discutir; nada que decidir distinto a lo que ya está prescrito. Alguien resolvió el problema por nosotros de antemano.

Pero en un código nunca pueden listarse todas las posibles situaciones concretas, con todas sus particularidades relevantes para la decisión, así que ante una situación específica siempre tendremos que plantearnos si la solución del código de empresa es la mejor posible, o debe adoptarse otra alternativa. Por ejemplo, una empresa pone coches al servicio de sus comerciales, para que visiten a los clientes. El código ético de la empresa prescribirá quizás que 'los coches de la empresa nunca deben usarse para propósitos privados'. En el curso de uno de sus desplazamientos profesionales, un comercial recibe aviso de que su hijo ha sufrido un accidente a la puerta del colegio y debe ser trasladado cuanto antes a un hospital. ¿Debe aplicar el código de empresa, o simplemente usar el coche para hacer ese traslado lo más expedito posible? Este es un problema concreto que no está realmente resuelto en el código ético de la empresa, pensado más probablemente con la idea de que los comerciales no usen los coches de empresa para hacer la compra doméstica o excusiones familiares.

- El enunciado mismo del problema ya supone situarlo en un marco (*framing*), que dirige la mirada hacia determinadas alternativas, y nos ciega más o menos a otras. Por ejemplo, una queja en la

prensa respecto a uno de nuestros productos, ¿es sobre todo un problema de calidad del producto, de la información respecto a él, del mismo consumidor, de la prensa en busca de lo escandaloso? Según lo entendamos *prima facie* como un asunto de producción, de marketing, de psicopatología del comprador, o de relaciones públicas, el mismo hecho --la queja publicada-- puede llevarnos a diferentes enunciados del problema, que a su vez nos enfocarán sobre diferentes alternativas de solución.

- Por último, precisar bien un problema supone describir adecuadamente todos sus aspectos relevantes para la decisión. Cuáles sean esos aspectos es una cuestión interesante, que se ha desarrollado en ingeniería, geopolítica y psicología a partir de la 'ventana de Johari'. Ese esquema distingue cuatro tipos de factores:

<i>Unknown knowns</i>	<i>Known knowns</i>
<i>Unknown unknowns</i>	<i>Known unknowns</i>

En el esquema, la segunda palabra corresponde a si sabemos que el factor o aspecto es relevante para una buena decisión en el campo de nuestro problema. La primera palabra indica si lo conocemos--por tanto podemos describir bien como se da en la situación concreta--o no. Las casillas en gris indican áreas de dificultad para el mismo enunciado del problema:

- *Known unknowns*: son factores que conocemos pero consideramos irrelevantes. Siempre cabe la pregunta de si en verdad lo son, es decir, si no importan para dar una solución suficientemente buena al problema. Con mucha frecuencia resultan precisamente del *framing* del problema. Discutiendo este, podemos llegar a la conclusión de que en la situación hay más de lo que salta a la vista.
- *Unknown knowns*: son aspectos que consideramos relevantes pero sobre los que sabemos que nos falta información suficiente. Tenemos que valorar entonces si invertir recursos (tiempo, dinero, esfuerzo), para saber más de ellos antes de seguir con el proceso de decisión.
- *Unknown unknowns*: con diferencia estos son los más difíciles de manejar. No solo no sabemos sobre ellos; tampoco sabemos que sería importante saber para entender bien el problema. Estamos ciegos no solo respecto a ese aspecto sino respecto a su misma existencia o importancia. Suponen pues una fuente de incertidumbre pura en la toma de decisiones.

La 'ventana de Johari' nos sugiere entender mejor la inserción del problema en el 'complejo de problemas' al que pertenece, para definirlo bien. Esto es, nos invita a identificar no solo datos estáticos relevantes para nuestro problema que puedan faltarnos, sino también conexiones dinámicas con otros problemas y con otros agentes que están dando a su vez respuestas a asuntos que les importan, vinculados al nuestro. Adentrarnos en ella a partir de nuestro problema, supone intentar hacer un mapa del bosque a su alrededor, saber mejor en qué consiste realmente el problema.

## II. La formulación de alternativas

Tras identificar el problema en concreto tan bien como sea posible, lo siguiente es listar nuestras alternativas de respuesta, que luego evaluaremos racionalmente intentando definir nuestra posición sobre lo mejor. Para hacer ese listado ponemos en juego nuestra 'imaginación moral'.

Veamos algunos detalles sobre esto, en parte derivados de lo que discutimos en I.2:

- Las alternativas deben ser excluyentes entre sí. Si elegimos una no podemos elegir otra; por eso hay que decidir, porque no se puede tener todo.

Si, por el contrario, alguna combinación viable de elementos de, digamos, tres posibilidades que se nos ocurrieron a primera vista, nos parece tanto o más deseable que las posibilidades de partida mismas, esa combinación constituirá una nueva alternativa. No hemos reducido las tres a una, sino que ahora tenemos cuatro para evaluar.

Ello significa que la imaginación moral puede ser ayudada por la misma formulación de alternativas. Comenzamos por las más obvias, después buscamos algunas más exóticas o menos convencionales (el famoso 'pensamiento lateral'), combinamos elementos de unas y otras... hasta identificar varias que sean buenas 'candidatas' a la mejor respuesta a la situación problemática.

- La caracterización del problema concreto (su *framing*) enfoca nuestra mente hacia alternativas de solución en direcciones distintas. Ya notamos que no es lo mismo ver el problema con un cliente como comunicacional, del producto, o del cliente mismo. Una manera común de buscar más alternativas consiste precisamente en ver el problema desde un marco distinto.

Incluso dentro de un cierto marco, puede haber perspectivas tan dominantes que dificulten identificar alternativas posibles. La rueda existe desde el Neolítico; las maletas modernas desde el s.XIX; pero las maletas con ruedas solo se generalizaron a finales del siglo XX. La capacidad de probar mentalmente combinaciones nuevas de elementos centrales en otras alternativas y de cambiar el marco de un problema intentando abordarlo mejor desde otra perspectiva, tropieza con las rutinas, con las convenciones e incluso con el ejercicio del poder en la organización.

Una alternativa bastante obvia suele ser inhibirse ante el problema y no hacer nada, o bien tomar reglas, precedentes, etc., para evitar elaborar nuevas alternativas. Si en la organización predomina el miedo a ser sancionado (formal o informalmente), esas posiciones 'conservadoras' serán frecuentes (“a mí no me corresponde”; “siempre se ha hecho así”; “yo solo estoy aplicando el protocolo”; “es lo único que permite el ordenador”). La estructura y el funcionamiento organizacionales pueden ser por tanto muy relevantes respecto a la imaginación moral.

- Una alternativa de decisión ante una situación concreta puede consistir en una acción o en varias, simultáneas u organizadas de una cierta manera en el tiempo (constituyendo así un plan, aunque sea un mini-plan).

En la medida en que un horizonte temporal se abre, la alternativa incluye no solo nuestra acción sino las posibles reacciones de otros y los cambios de entorno que entre ambos produzcamos. Se vuelve entonces una estrategia.

- Las alternativas deben ser posibles, esto es, cada una debe ser elegible como respuesta al problema concreto. Lo imposible no es objeto de discernimiento.

Esto constituye sin embargo un problema teórico importante: ¿qué significa en concreto 'ser posible'? En principio, parece que todo aquello que esté en nuestro poder: un médico desearía seguramente curar cualquier enfermedad grave, pero hay algunas respecto a las cuales ello no es una opción: son incurables en nuestro actual estado de la tecnología médica. Muchas personas y organizaciones pueden desear acabar con la pobreza en el mundo, pero no tienen el poder político para ello, porque en nuestro actual estado de desarrollo institucional ese poder no existe. Y así.

La cosa resulta sin embargo más compleja, porque la dinámica social es frecuentemente competitiva (necesariamente competitiva además). ¿Es 'posible' una alternativa que probablemente nos saque de alguna competencia importante en que participemos, por ejemplo que nos haga perder el empleo? ¿Y una alternativa que nos suponga una desventaja competitiva seria, por ejemplo que ponga en riesgo la viabilidad económica de la empresa? El nivel de impacto competitivo negativo esperado puede llevarnos a excluir de entrada algunas alternativas. De hecho, la virtud moral del valor puede entenderse como la capacidad de tomar riesgos proporcionados a lo que esté en juego en el problema concreto, también riesgos competitivos. Y la imaginación moral buscará alternativas cuyo precio competitivo, si ha de ser negativo, resulte lo menor posible.

- Finalmente, el número de alternativas en una situación medianamente complicada puede ser muy grande, sobre todo si cabe combinar varios elementos de diversas formas y en diversos tiempos. Pero en cualquier discernimiento tendemos a operar sobre una *short-list* de alternativas, que incluye solo algunas, lo que la mente puede abarcar; quizás media docena o poco más.

En esa *short-list* suelen ir implícitos una serie de criterios de exclusión de otras alternativas. Hemos indicado varios en los puntos precedentes: posibilidad, visibilidad, aceptabilidad, competitividad. Otros pueden desempeñar también un rol heurístico en la formación de nuestra *short-list*, descartando alternativas incluso antes de evaluarlas en detalle. Por ejemplo, podemos considerar solo alternativas legales y/o solo aquellas de las que no temamos problemas de opinión pública, etc. A veces principios propiamente morales sirven de criterios heurísticos en la pre-selección de alternativas: determinadas cosas no las hacemos por principio (dos ejemplos extremos: atacar físicamente a los competidores suele excluirse de entrada por las empresas--salvo la Mafia, el narco y semejantes--; menos dramáticamente, la banca islámica sigue una prohibición religiosa del préstamo a interés, de manera que ni considera las alternativas que lo suponen).

Esta reducción del 'espacio de elección' es por una parte necesaria--solo podemos investigar seriamente un cierto número de alternativas--y por otra ambigua. Puede constituir otro nombre para la ceguera moral: quizás estamos excluyendo alternativas porque quedan en un ángulo muerto de nuestra visual, lo que ya mencionamos arriba con otras palabras (*unknown unknowns*). La conciencia y tras ella la elección de heurísticas de pre-selección de alternativas, constituye pues un problema en sí mismo, tanto cognitivo como ético.

### III. La evaluación racional de alternativas

Supongamos que ya tenemos el problema bien definido en cuanto a sujeto y objeto, y tenemos también una *short-list* satisfactoria de alternativas para el sujeto ante ese problema, ninguna de las cuales puede descartarse obviamente. Las alternativas deben pues ser evaluadas para establecer cuál será preferible, y por qué.

Se trata fundamentalmente de asignar a cada alternativa algún predicado moral de cada una de las dos siguientes 'familias':

- Bueno, malo, mejor, peor...
- Obligatorio, permitido, prohibido, indiferente...

#### III.1 Racionalidad ética en las organizaciones

En el contexto de las decisiones colectivas en una organización, el porqué del punto anterior implica que vamos a emprender una evaluación racional, destinada a participar como nuestra posición en un diálogo de toma de decisiones respecto al problema. Será solo nuestra posición de partida en ese diálogo: si se

trata de un verdadero diálogo deberemos estar abiertos a adoptar mejores razones que otros puedan presentar.

Así pues,

- la calidad moral básica de la conversación de toma de decisiones en una organización, es que sea racional (por tanto un diálogo genuino);
- nuestra calidad moral personal requiere estar dispuestos a dejarnos convencer por razones en ese diálogo; y
- la calidad moral de la organización (que se muestra en su estructura y su cultura organizacionales) estriba en hasta qué punto y con qué extensión los diálogos morales sean posibles en ella y relevantes para su toma de decisiones.

Todo lo anterior no es un asunto binario (Sí/No) sino de grados, que además puede evolucionar a mejor o a peor en el tiempo, de manera interdependiente entre los tres aspectos. Una mejor calidad moral de las personas integrantes de la organización permite conversaciones que constituyen mejores diálogos, lo cual a su vez puede extenderse como procedimiento en la cultura organizacional... y viceversa: una organización que entorpece las conversaciones de toma de decisión puede seleccionar y/o producir por aprendizaje interno incapaces morales que solo saben dar o cumplir órdenes, pero no discutir soluciones.

Para situarnos en la gradación de las calidades morales de personas, conversaciones y cultura organizacional, conviene tener en mente dos extremos opuestos al del diálogo racional que hemos mencionado. Los tres forman una especie de triángulo, dentro del cual pueden situarse las dinámicas reales de las organizaciones:

- La conversación en torno a problemas no existe. El flujo comunicacional consiste meramente en información (de abajo a arriba en la organización) y órdenes (de arriba a abajo). En el nivel previsto en el organigrama, cada directivo formula por su cuenta el problema concreto, con base en la información que tiene, lo discierne solo, y le da una solución en forma de orden hacia abajo. Con frecuencia considera muy principalmente 'cómo queda él', de manera que una hermenéutica fundamental de la solución-orden que dicta es que sea del agrado de sus superiores, o al menos le permita aparecer bien ante ellos. Por supuesto, esta no es solo una actitud suya, sino también de sus subordinados que le proveen información. Es fácil que esta sea 'reorientada', troncada o incluso falseada, para 'quedar bien con el jefe'.
- La conversación en torno a problemas no consiste en un diálogo racional sino en una negociación con base en los intereses de los participantes. Se trata entonces de un asunto de constitución y alineación de poderes detrás de cada una de las alternativas propuestas; al final se hace lo respaldado por más poder. Diversas formas de alianzas estables o coaliciones momentáneas se generan como consecuencia de intereses coincidentes en torno a un problema. Los aliados o coaligados evitan 'pisarse la manguera' no solo en la conversación en torno a ese problema sino también, dentro de lo posible, en toda la vida organizacional, de manera que al final las soluciones a unos problemas quedan imbricadas por pactos tácitos con las soluciones a otros (tú apoyas mi posición, que es mi interés, en esto, y yo apoyo la tuya en lo otro). Ello puede dar lugar a un interesante estudio sobre el poder en las organizaciones, pero no contribuye especialmente a la discusión ética que nos ocupa aquí. Rara vez 'porque me conviene' constituye una buena razón en un diálogo moral propiamente dicho, aunque sea clave en un pulso de poderes.

Vamos entonces a ocuparnos sistemáticamente de cuáles constituyen buenas razones en un diálogo genuino que pretende asignar a las alternativas de solución a un problema los predicados que mencionamos al comienzo del epígrafe.

### III.2 Un esquema básico

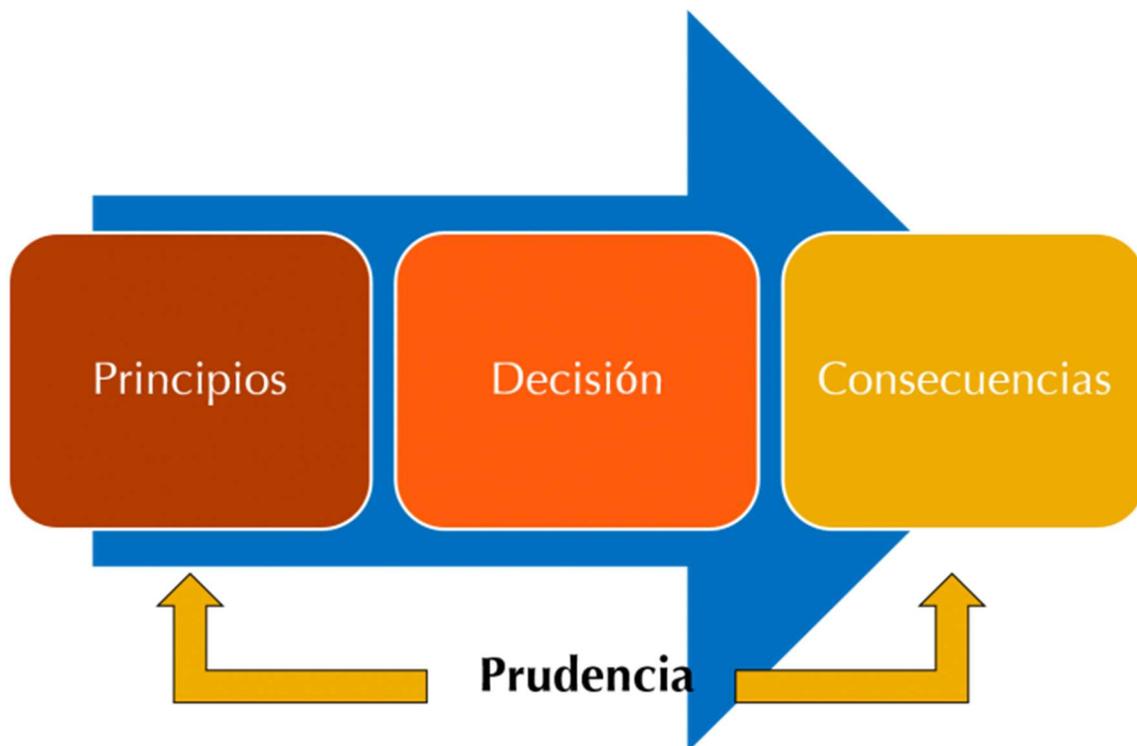


Figura 1

Para ello vamos a usar un esquema de base (Fig. 1) inspirado en la ética aristotélica, que lleva entre nosotros desde el siglo IV a.C.

En ese esquema, una alternativa (un candidato a decisión ante el problema que nos encontramos) no es hecha buena meramente por sus buenas consecuencias, ni meramente por los buenos principios que realiza. Lo que la hace buena es que alcance, en la situación concreta, un balance adecuado entre buenos principios y buenas consecuencias esperadas. Así entenderemos aquí la prudencia, la principal de las virtudes morales en la concepción aristotélica.

Sostener que una cierta alternativa es la mejor posible, en este esquema, supone dar argumentos sobre los principios que realiza y las consecuencias que cabe esperar de ella, intentando mostrar que el balance de conjunto es mejor para esa alternativa que para cualquier otra en nuestra *short-list*.

Al dar argumentos, nos situamos en el terreno de las razones esencial al diálogo, como notamos en el epígrafe anterior. Por ejemplo, si sostengo que algo es bueno porque de ello se pueden esperar buenas consecuencias, especificando cuáles y cómo, con ello me expongo a que otro discuta mis razones, argumentando sobre otras consecuencias esperables, negando que alguna de las que alego vaya en realidad a ocurrir, etc. Nos hemos movido entonces del campo del poder (se hace lo que diga el que manda, o la coalición con más poder) al del diálogo.

Dar razones validas dentro en este campo es el primer objetivo de nuestro curso. Vamos entonces primero con las consecuencias, y luego con dos tipos de principios que pueden emplearse en una discusión moral.

### III.3 Dando razones sobre consecuencias

Si el objetivo de la Ética es hacer mejor al mundo, las decisiones sobre posibles alternativas ante un problema serán tan buenas como sus consecuencias esperadas (si estamos evaluándolas antes de la decisión) o sus consecuencias efectivas (si estamos evaluándolas una vez implementadas). Esto es lo que sostiene una amplia familia de teorías éticas que suelen llamarse 'consecuencialismos'.

Vamos a explorar a continuación algunos significados de los consecuencialismos. Importa notar desde el principio, sin embargo, que *no* corresponden al esquema de decisión moral que presentamos en el epígrafe anterior. En ese esquema, las consecuencias son importantes a la hora de dar razones a favor o en contra de las diversas alternativas; en los consecuencialismos, las consecuencias lo son *todo*. Ellas hacen, por sí solas, buenas o malas, permitidas, prohibidas u obligatorias, a las alternativas, sin ninguna referencia a principios. Con esto estamos muy en desacuerdo; pero ello no quita que podamos extraer del consecuencialismo elementos interesantes para el razonamiento con base en consecuencias, que integrar en el esquema más amplio de la Fig. 1.

#### III.3.1 Consecuencialismos

Los consecuencialismos pueden distinguirse unos de otros según respondan a la pregunta: ¿las consecuencias para quién, deben ser consideradas relevantes? El egoísmo evalúa solo las consecuencias para uno mismo; el familismo toma en cuenta únicamente las consecuencias para el propio círculo de relaciones primarias; el nacionalismo para el propio país; el racismo para las personas de la misma etnia o cultura que uno (lo que quiera que eso signifique); etc.

En Empresariales es frecuente suponer una suerte de 'egoísmo corporativo': las que cuentan a la hora de la decisión son las consecuencias para la empresa. Sin embargo, al estudiar Microeconomía, y cada vez que aparece alguna teoría de inspiración neoclásica en Empresariales, se supone que la persona es consistentemente un egoísta a favor propio, no de la compañía. Esta discrepancia es a veces llamada el 'problema de agencia': si la ideología de la empresa legitima el 'egoísmo corporativo', contando como bueno solo lo que va en el interés del accionista por ejemplo, ¿por qué los trabajadores no van a actuar directamente por egoísmo individual, aunque sea a costa de la empresa? ¿por qué van a dar prioridad al interés de otro sobre el suyo propio?

No discutiremos aquí el problema de agencia, pero sirve como ejemplo de que los diversos consecuencialismos pueden llevar a conclusiones opuestas dependiendo de para quién se consideren las consecuencias.

#### III.3.2 Utilitarismo

El consecuencialismo cuyo valor ético cuenta con mayor consenso es el utilitarismo. Se trata de un consecuencialismo universalista: deben considerarse las consecuencias de la acción para todas las personas afectadas por ella, incluido quien toma la decisión. Es también igualitario: cada persona, incluso quien decide, debe contar exactamente lo mismo que cualquier otra, sin privilegios ni jerarquías.

El utilitarismo intenta dar a la evaluación ética un carácter científico. Idealmente, se trata de estimar las consecuencias de la acción que evaluamos sobre todos y cada uno de los afectados por ella, utilizando algún procedimiento común de medida.

Probablemente algunas de esas consecuencias serán positivas y otras negativas. Las agregamos todas, con sus signos, para todos los afectados por igual, en un indicador de utilidad. Si el total es positivo, la acción es buena; si es negativo, la acción es mala. Si se trata de comparar varias alternativas, la preferible será aquella que arroje un mejor valor del indicador de utilidad. A este proceso de evaluación ética matematizada se le llama 'cálculo utilitario'.

Hay tres formas de hacer operativa en concreto la idea básica del utilitarismo:

- Cuando las consecuencias pueden ser clasificadas claramente en buenas y malas, y el balance total es indiscutiblemente positivo o negativo, puede prescindirse del cálculo y saltar directamente a la conclusión.
- Utilizando la teoría microeconómica estándar, podemos suponer que si no hay externalidades de importancia y las consecuencias económicas son las únicas relevantes, cualquier alternativa que tienda a aproximar a los mercados al modelo ideal de la competencia perfecta tendrá buenas consecuencias en conjunto (incremento del excedente agregado), mientras que si tiende a alejar a los mercados del modelo ideal de la competencia perfecta, las consecuencias de conjunto serán malas (disminución del excedente agregado).
- Finalmente, podemos también usar cualquiera de los métodos matematizados de decisión que acostumbremos, con la variante de que en la función objetivo no incluimos solo los bienes y males que la empresa, o nosotros, recibamos en cada alternativa, sino los de todos los afectados, considerados por igual. Es decir, convertimos la toma de decisión en un cálculo utilitario.

El cálculo utilitario es una variante de la teoría matematizada de la decisión racional. Esta última consiste básicamente en tres pasos, dada una situación ante la que debe decidirse:

1. Identificar las alternativas, de lo que ya hablamos en II.
2. Cuantificar las consecuencias esperadas de cada alternativa, afectadas por la probabilidad de que cada consecuencia ocurra, si es el caso.
3. Aplicar una función objetivo a esas consecuencias esperadas. La función puede ser cardinal y darnos por tanto un índice de utilidad de cada alternativa (esta tiene tantos puntos, o produce tantos beneficios, o salva tantas vidas); o puede ser ordinal y darnos simplemente un ordenamiento de las alternativas (*best, second-best*, etc).

La decisión propuesta consistiría entonces en la alternativa con el mejor índice de utilidad, o la que queda primera en nuestro ordenamiento, según usemos una escala cardinal u ordinal. A veces se mezclan las dos, sobre todo en las decisiones colectivas: por ejemplo, cada participante asigna un orden de preferencia suyo a las alternativas, y luego se suman para formar un índice colectivo de preferencia con base en el cual se toma la decisión (suele llamarse a esto una 'regla de voto', quizás porque así se hace en las elecciones: cada uno señala su candidatura preferida, y gana la que más votos obtenga; hay muchas 'reglas de voto' posibles). Esto es problemático teóricamente, pero resulta práctico.

Lo anterior se aplica a toda la teoría de la elección racional. Lo que distingue al utilitarismo se encuentra primero en el punto (2):

2. Cuantificamos las consecuencias para todos los afectados (*stakeholders* suele ser la palabra empleada en lenguaje empresarial), no solo para quien toma la decisión o para su empresa.

Y en el punto (3):

3. Diseñamos la función objetivo de manera que el índice o la posición de cada alternativa sean independientes de quién recibe esas consecuencias.

Obviamente, ello afecta también al (1), desde el punto de vista heurístico:

1. Solo consideramos las alternativas relevantes en conjunto. Las alternativas que obviamente producirán un resultado agregado para todos los afectados muy negativo, no necesitan ser estudiadas (aunque produzcan un resultado muy positivo para uno solo de los afectados, por ejemplo nuestra

empresa). Al considerar a todos los afectados, puede ocurrir además que algunas consecuencias sean de suma-cero: alguien pierde y otro gana exactamente lo mismo.

De esta manera hemos introducido tanto el universalismo (importan las consecuencias para todos los afectados) como el igualitarismo (importan por igual) en la teoría de la elección racional.

Con frecuencia, la función objetivo debe evaluar las consecuencias en un indicador cuantitativo  $U$  comparable entre individuos, de manera que tenga sentido sumarlo a través de ellos. Entonces las consecuencias de la acción que se toman en cuenta son todas exteriores, porque no pueden medirse, compararse ni sumarse los eventos mentales.

Por otra parte es preciso un procedimiento de medida para esas consecuencias. Evidentemente, ello es más fácil si solo hay una consecuencia relevante. Podría tratarse de ganancias o pérdidas económicas, de puestos de trabajo creados o destruidos, del número de personas contagiadas de una cierta enfermedad, de vidas humanas... Si las consecuencias son varias distintas, será necesario componerlas de alguna manera, dándoles pesos relativos en una función objetivo única.

Hecha la definición de consecuencias y procedimientos, todavía es preciso determinar:

- Quiénes son todos los afectados por la acción bajo estudio, esto es, quiénes sufrirán consecuencias significativas y previsibles (o quiénes las han sufrido, si estamos evaluando en retrospectiva).
- En qué plazo vamos a considerar las consecuencias esperadas de la acción o decisión. Dado que las consecuencias de cualquier acción se extienden hacia el futuro hasta el infinito a través de cadenas de causas y efectos, en algún punto ha de ponerse un límite para totalizar y sacar conclusiones.
- Por la misma razón, es también necesario establecer un límite al número de eslabones en las cadenas causa-efecto que incluiremos en el cálculo. Tratándose de realidades humanas, las primeras consecuencias de una acción (las que sufren las personas que reciben la acción en primer término) pueden ser estimables más fácilmente que las consecuencias segundas (aquellas que incluyen las reacciones de las personas al impacto primero que recibieron, las cuales vienen afectadas por la incertidumbre que introduce la libertad de cada persona). Es frecuente en el cálculo utilitario considerar solo consecuencias directas.
- Si una acción puede tener una de varias consecuencias diferentes, dependiendo de factores que no están bajo control de quien la decide, será necesario estimar también la probabilidad de que ocurra una u otra de esas consecuencias.

Tenemos entonces todos los elementos precisos para que nuestro cálculo de decisión matematizado sea un cálculo utilitario.

### III.3.3. Algunos problemas y limitaciones del utilitarismo

¿Por qué, incluso tomando en cuenta las consecuencias para todos los afectados por igual, la mera estimación de consecuencias no basta para determinar si una acción es buena o mala, como querría el utilitarismo? Hay algunas razones para ello:

- En su intento de convertir la evaluación ética en una ciencia, el utilitarismo recurre a simplificaciones que dejan fuera aspectos relevantes de la decisión moral. Así, al considerar únicamente las consecuencias exteriores de las acciones, preferiblemente las cuantificables, ignora aspectos morales importantes como la intención del agente. Por ejemplo, si la lesión de un peatón por atropello es la consecuencia relevante del hecho de acelerar, el utilitarismo produciría la misma evaluación moral se tratara de un atropello intencional, de un atropello por inadvertencia evitable o inevitable, o de un fallo mecánico del coche.

- Por otra parte, al agregar las consecuencias de una acción o decisión para todos los afectados, el utilitarismo desconoce los aspectos distributivos, que suelen considerarse importantes para juzgar la calidad moral de las acciones. El indicador de utilidad depende únicamente del incremento o decremento total del bienestar, por ejemplo, sin que sea relevante cómo es distribuido. Una minoría podría sufrir daños terribles sin que el utilitarismo detectara ninguna anomalía, siempre que ello se tradujera en un incremento mayor del bienestar agregado para los demás.
- Además, el utilitarismo tiene problemas para reconocer el valor ético de promesas y compromisos (incluidos los contratos), sobre los que se fundamenta la cooperación social. Muy frecuentemente, cooperar es hacer algo por otro (por ejemplo prestarle dinero) a cambio de que él se comprometa a hacer algo por nosotros en el futuro (devolverlo con intereses). Pues bien, supongamos que una persona promete a otra realizar una cierta acción a favor suyo dentro de un año. Cuando llega el momento, ¿debe o no cumplir la promesa y realizar la acción a que se comprometió? La respuesta de un utilitarista sería que debe hacerlo si y solo si ello tiene mejores consecuencias agregadas para todos los afectados, que no hacerlo. En otro caso, no debe realizar la acción incluso si lo había prometido. Pero si no hubiera promesa, también debería realizar la acción si sus consecuencias fueran mejores que las de no hacerlo. La promesa resulta por tanto una institución irrelevante para un utilitarismo como el que hemos presentado, que suele llamarse 'utilitarismo del acto'.
- El mismo problema se extiende no solo a promesas y compromisos, sino a todo tipo de derechos. Las promesas generan un derecho para el otro a quien le prometimos algo; pero no son la única fuente de derechos. Si atentar contra el derecho a la vida de alguien (supongamos un enfermo muy contagioso), supone un incremento agregado de utilidad para toda la sociedad (porque la enfermedad no se extiende: 'muerto el perro se acabó la rabia'), el balance de consecuencias quizás nos sugeriría que debemos hacerlo. Sin embargo, no es lo mismo que te mate una enfermedad a que lo haga el Estado o un particular. Hay derechos involucrados en la situación que solo podemos comprender si miramos a los principios; únicamente por consecuencias no podemos detectarlos.
- Finalmente, notemos que el utilitarismo conduce a una conclusión muy contraria a nuestra intuición moral básica: exactamente la misma acción en exactamente el mismo contexto puede ser buena (si tiene consecuencias estimadas positivas) o mala (consecuencias estimadas negativas). Eso es tanto como decir que la bondad o maldad de la acción depende *solo* de nuestro modo de estimar sus consecuencias. Si cambiamos este, la misma acción en la misma situación puede pasar de buena a mala, o de mala a buena. Y, como veremos a continuación, no puede decirse que haya un solo modo claro y seguro de estimar consecuencias.

Estos son problemas de tipo ético, aspectos que escapan al puro cálculo utilitarista. Decidir la calidad moral de una alternativa por sus consecuencias esperadas presenta también dificultades cognitivas:

- Las consecuencias futuras vienen afectadas por la incertidumbre de todo futuro. A la incertidumbre se le puede asignar una probabilidad y convertirla en riesgo, bajo la condición de que conozcamos un número suficiente de casos pasados como para estimar el futuro. Aun en ese caso, todavía estamos suponiendo que el futuro tendrá la misma estructura profunda del pasado, de manera que la correlación entre las variables se mantenga, lo que puede o no ser el caso.
- Incluso las consecuencias pasadas de una decisión ya tomada son difíciles de determinar. Entre otras cosas, porque las consecuencias de la alternativa finalmente adoptada no son todas pasadas sino que siguen ocurriendo en el presente. Y las consecuencias de las alternativas no adoptadas no las conoceremos nunca, porque no llegaron a pasar.
- Las consecuencias de cada alternativa pueden ocurrir en diversas escalas, de complejidad creciente conforme se despliegan en el tiempo:

- Consecuencias directas sobre los diversos *stakeholders*. Como habíamos mencionado, estas son las que más inmediatamente suelen tomarse en cuenta en el cálculo utilitario.
- Consecuencias a través de la principal red en que interviene la acción sobre la que estamos decidiendo (por ejemplo, las redes económicas de suministradores y competidores de bienes y/o servicios parcialmente sustitutivos o complementarios entre sí).  
Estas redes pueden dar lugar a dinámicas de considerable complejidad. En principio, cada decisión en ellas afecta todas las relaciones futuras a través de la red (por tanto sus consecuencias), aunque sin determinar del todo ninguna, puesto que intervienen también otras decisiones de otros agentes. Puede ocurrir que la red en que se inserta nuestra acción, atenúe sus efectos con el tiempo y el espacio (como una piedra lanzada a un estanque), pero también que los amplifique (como ocurrió con la quiebra de Lehman Brothers en 2008). Es difícil saberlo de antemano como no se conozca muy bien la red en cuestión (de hecho, en el caso de Lehman, la Reserva Federal americana se negó a rescatarlo; a la vista de los efectos catastróficos, pocos días después sí rescato a la aseguradora AIG).
- Consecuencias que ocurren a través del conjunto de las redes socio-naturales, que están a su vez imbricadas entre sí. Las decisiones económicas pueden tener grandes consecuencias políticas (como han demostrado las diversas crisis de deuda externa en países en desarrollo), ambientales, etc. Estas consecuencias de conjunto son mucho más difíciles de determinar, sobre todo si, como pretende el utilitarismo, debemos considerarlas *todas* en el cálculo de la bondad de una alternativa. Nuestro conocimiento de cómo interactúan entre sí las diversas redes socio-naturales, cada una de ellas compleja a su vez, es muy fragmentario. Con frecuencia los 'efectos indeseados' o simplemente 'inesperados' de una decisión, resultan más importantes que sus efectos buscados.

#### III.3.4. Utilitarismo de la regla

El problema del utilitarismo con las promesas viene a ser resuelto por el utilitarismo de la regla, que propone evaluar bajo los mismos criterios del utilitarismo del acto (el que acabamos de presentar) no cada acción sino cada regla general de comportamiento. Si las consecuencias globales de 'cumplir siempre promesas y compromisos' (una regla) son mejores que las de no hacerlo, entonces deben cumplirse siempre promesas y compromisos.

Nótese la diferencia: deben cumplirse las promesas siempre, incluso en el caso concreto de una promesa, que considerada por sí misma, tendría malas consecuencias. Esa promesa, según el utilitarismo del acto, no debería cumplirse; según el de la regla, sí, porque lo que se somete a evaluación utilitarista ya no es cada acto, sino la regla general que los gobierna.

#### III.3.5. Aportando razones sobre consecuencias

En III.3.3 hemos recontado razones por las que la calidad ética de cada alternativa no puede evaluarse *solo* por sus consecuencias esperadas. Algunas de esas razones eran cognitivas (dificultades de fondo para saber cuáles serán esas consecuencias, incluso probabilísticamente) y otras morales (aspectos de la vida moral que son relevantes pero no se reducen a consecuencias observables desde afuera).

Sin embargo, ello no significa que la estimación de consecuencias no sea relevante en el discernimiento moral de problemas concretos. Únicamente indica que en la mayor parte de los casos no puede confiársele el discernimiento completo. Incluyendo otros elementos, la estimación de consecuencias constituye un aporte valioso, de hecho imprescindible: ninguna alternativa es realmente buena si puede esperarse que resulte en catástrofe.

En ese sentido atemperado, el utilitarismo nos provee dos pistas útiles para el discernimiento moral: el universalismo y el igualitarismo. Debe atenderse a las consecuencias para todos los afectados,

considerados iguales. Y como resulta importante desde el punto de vista moral estimar esas consecuencias, el conocimiento de hecho sobre las redes sociales y ambientales en que se inserta nuestra decisión, sus conexiones y dinámicas, adquiere también una gran relevancia ética. Un ignorante bien intencionado tomará frecuentemente decisiones éticamente malas, precisamente porque no está a la mejor altura posible en la estimación de consecuencias--como dice el refrán, "el camino del infierno está empedrado de buenas intenciones". Resulta entonces que todo el conocimiento de las asignaturas descriptivas y analíticas de la carrera es relevante para la calidad moral de la toma de decisiones de los profesionales que esa carrera forma. Y, por supuesto, también el conocimiento de profesionales de otras especialidades con los que desarrollamos diálogos de toma de decisiones en la empresa.

Finalmente, hemos dicho que en la mayor parte de los casos no puede decidirse bien solo por estimación de consecuencias, aunque tomemos en cuenta las consecuencias para todos los afectados por igual, y usemos el mejor saber disponible para calcularlas. Pero en algunos casos sí se puede: ¿cuándo? Cuando los otros aspectos morales involucrados en la decisión son iguales entre las diferentes alternativas, o al menos no tenemos motivo para pensar que sean diferentes. Si voy a comprar unos zapatos, y todas las marcas y todas las tiendas son iguales desde el punto de vista moral, seguramente compraré los más baratos para la calidad y el estilo que quiero. Ello además favorecerá a los más eficientes en el mercado, y mejorará en general la calidad comercial de la sociedad. Pero si sé que una determinada marca utiliza formas de explotación social o ambiental para producir zapatos más baratos, comprarles deja de ser solo un asunto de calidad/precio y se vuelve además un asunto de principios.

### III.4 Razonamiento por principios

El segundo elemento que debe considerarse en un balance prudencial consiste en los principios que cada alternativa realiza. En el lenguaje común, con frecuencia se entiende 'ética' por esto y solo por esto: una alternativa es buena si realiza buenos principios, de forma que el carácter moral de una decisión está básicamente 'antes' de ella (Fig. 1). En el enfoque que usaremos en este curso, ello sería un error. La bondad moral de la acción, dijimos, estriba en un balance entre sus principios éticos (que están 'antes' de la acción, o dentro de ella) y sus consecuencias (que ocurren 'después' de la acción). Como los dos elementos son importantes, debemos también aprender a razonar a partir de los principios, aunque no siempre lo sean todo.

Hay dos tipos de razonamiento a partir de principios que son válidos en una argumentación moral. Nos ocuparemos primero del más reciente: podemos llamarla argumentación por 'principios formales', y su origen más ilustre se encuentra en la ética del deber de Kant (s. XVIII d.C.). Después trataremos la argumentación por 'principios materiales', que es la más familiar para nosotros porque consiste en la realización de valores en las acciones. Es una idea que proviene de Platón y Aristóteles (ss. V y IV a.C.).

#### III.4.1. Principios formales

La palabra 'formal' aquí significa que nuestra afirmación no tiene un contenido específico (no declara buena o mala, prohibida o permitida una acción en concreto) sino que solo propone un criterio para aplicar a contenidos diversos, según sea el caso. Un ejemplo típico de principio formal es la 'regla de oro', por ejemplo en su versión "no hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a ti". Hay quien afirma que solo con esa regla, ya pueden resolverse el 80% de los problemas de principio ético en los negocios. Pues bien, la regla de oro no nos dice que tal o cual forma de actuar (por ejemplo, dar información completa del producto, decir la verdad, cumplir nuestra parte de un contrato...) esté bien o mal, pero nos da un criterio para averiguarlo. Si no quisiéramos que al comprar algo nos den información incompleta sobre el producto, no debemos hacerlo tampoco nosotros al vender.

El pensamiento ético por 'principios formales' parte de que la razón que compartimos nos hace personas. La racionalidad nos separa de los objetos y de los animales; sobre ella se fundamenta la dignidad del ser humano. De las cosas y de los animales podemos preguntarnos por su utilidad para las personas, pero de las personas nunca es suficiente preguntarnos por su utilidad; además hay que tener en cuenta su dignidad propia, nos sean o no útiles.

Este es un punto crucial en que las teorías del deber se separan del utilitarismo, para el que toda bondad moral acaba siendo cuestión de sus consecuencias esperadas, como vimos. En algo se parecen, sin embargo: como la razón pertenece a todas las personas, por ella somos esencialmente iguales. Para el utilitarismo como para la ética del deber, todas las personas son iguales y todos los razonamientos deben ser hechos en universal, de manera que lo que concluyo adecuado para mí debo reconocerlo también como adecuado para todos los demás. Y viceversa: si es incorrecto que los demás hagan algo, también será incorrecto que lo haga yo.

De hecho, ese puede considerarse un criterio histórico de progreso moral, no sujeto a subjetivismos o relativismos: el progreso moral de la Humanidad se refleja en el movimiento de la ética hacia la igualdad universal de las personas. Por eso la esclavitud, el racismo, el tribalismo, el sexismo, el clasismo, etc., son éticamente inferiores a una ética sin esclavitud en que las personas sean iguales 'en dignidad y derechos' con independencia de su raza, tribu, género, clase, etc.

A partir de esta descripción del 'ser humanos', es posible justificar un criterio general de evaluación de alternativas: debemos actuar como personas que somos, esto es, debemos actuar a partir de nuestra común racionalidad, de manera que nuestras decisiones no contradigan lo adecuado a personas racionales e iguales.

Esto puede traducirse en algunos modos prácticos de razonar, que adaptamos de Kant:

#### *III.4.1.1. Universalización*

Nuestra decisión debe ser tal que pueda desearse racionalmente que todo el mundo actuara de la misma manera en una circunstancia análoga. Y, por el contrario, no debemos actuar de manera que no pueda desearse racionalmente que todo el mundo adoptara en una circunstancia análoga. Esto último puede entenderse en dos sentidos:

- Si todo el mundo actuara así, los resultados serían obviamente negativos para la sociedad. Se trata de una evaluación de consecuencias para todos los afectados semejante a la del utilitarismo de la regla (pero no al utilitarismo del acto). Por ejemplo, no debo arrojar basuras donde buenamente me parezca sino en los sitios designados para ello, porque si todo el mundo arrojara basuras donde le quedara bien, el resultado será socialmente malo: suciedad, olores, plagas, etc.
- Si todo el mundo actuara así, la misma institución social de la cual la conducta en cuestión trata de sacar ventaja indebida, resultaría destruída. La acción resulta por tanto lógicamente contradictoria. Por ejemplo, debo cumplir mis promesas aunque en el momento de hacerlo no me convenga, porque si todo el mundo se permitiera incumplir las promesas cuando no le conviene, la institución misma de la promesa (que ofrece una garantía de que actuaré de cierta manera, me convenga o no) dejaría de tener sentido. Nadie creería las promesas, y estas dejarían de significar algo. Puesto que la mayor parte de los contratos son finalmente promesas, y sobre ellos se funda la economía, esta se derrumbaría si todos se toman la libertad de incumplir contratos. No es difícil entenderlo: basta ver lo que está pasando con la legitimidad política a base de incumplir promesas.

Este criterio se llama 'de universalización' porque estudia qué pasaría si nuestra línea de acción se universalizara, si todo el mundo la siguiera. Puede pensarse, desde el utilitarismo del acto, que en realidad

yo no estoy decidiendo cómo va a actuar todo el mundo sino solo decido mi propia acción. Entonces, preguntarse por las consecuencias de que esa acción mía se universalizara resulta poco realista.

La lógica subyacente al principio de universalización es distinta a esta. Se funda en la igualdad racional de todas las personas. Si yo actúo de una cierta manera (por ejemplo, mintiendo cuando me conviene), afirmo implícitamente que ello es adecuado a un sujeto racional. Como las demás personas son sujetos racionales igual que yo, no puedo atribuirme un derecho o libertad que no atribuya a todos los demás al mismo tiempo. Si no es racional permitir que cada uno mienta cuando le conviene (porque dejaríamos de creer en la palabra: la mentira es parásita de la verdad), entonces tampoco es racional que yo lo haga. Siendo igual a los demás en dignidad, no puedo 'darme permiso' para hacer algo que no pueda aceptar racionalmente en los otros.

#### *III.4.1.2. Exposición pública*

Debemos actuar siempre de manera que no nos avergonzara que nuestra acción fuera hecha pública y conocida por todos (porque podríamos justificarla como racional). Este criterio guarda relación con la antigua idea de que las malas acciones tienden a esconderse y mantenerse ocultas, mientras que uno no tiene problema con que se sepa lo que hace de bueno.

Entrando en más matices, no se trata de actuar de manera que obtenga la aprobación de los demás, sino algo muy distinto: incluso si los demás desaprueban nuestra acción, solo nos avergüenza cuando sabemos que es indigna de un sujeto racional. Si podemos defenderla con razones, incluso frente a un auditorio irracionalmente hostil, sentiremos quizás miedo pero no vergüenza.

En nuestros días este criterio kantiano es difícil de entender, porque el baremo por excelencia de la exposición pública exitosa de una acción u opinión es su aceptación por los demás: su popularidad, corrección política, viralidad, etc.; no su racionalidad. Probablemente este es el resultado de una sociedad muy marcada por las formas contemporáneas de comunicación social, especializadas en comunicación emocional de pocos segundos y en emitir/provocar juicios tajantes a partir de ella.

Aunque el criterio de Kant siga siendo lógicamente válido, las posibilidades de malentendido en nuestra cultura son muy grandes. De hecho, la mayoría de los estudiantes, cuando se les pide poner un ejemplo, hablan de juicios emocionales de la sociedad (lo aceptable es lo que no recibirá censura social), no de juicios racionales (lo aceptable es lo que no puede ser censurado *racionalmente*, aunque de hecho vaya contra las emociones de la mayoría). Sin embargo, solo este segundo enfoque ofrece un argumento ético sólido.

Kant da una razón adicional, quizás algo ingenua, que puede servirnos para entender de qué se trata: nadie haría pública una decisión que supusiera una injusticia para otros, porque entonces los que sufren la injusticia protestarían indignados, *con razón*. Si uno puede dar publicidad a una decisión, ello implica que no es injusta. No es un argumento muy fuerte. Poco tiempo después, algunos autores ya notaron en las diversas variantes de las teorías de la alienación, que puede hacerse injusticia a alguien y sin embargo seducirlo de manera que lo acepte como si le estuvieras haciendo bien. No es un tema desconocido para la empresa, en Recursos Humanos y Marketing particularmente.

#### *III.4.1.3. Respeto a los demás*

Debemos tratar siempre a los demás como fines en sí mismos, nunca *solo* como medios para nuestros fines.

La palabra 'solo' es muy importante aquí: claro que a menudo utilizamos a los demás como medios; en eso consiste básicamente la colaboración social. Somos seres sociales, por lo que nuestros proyectos requieren prácticamente siempre la colaboración de otros, sea a través de su acción personal, sea a través

de objetos producto de esa acción. En ese sentido, continuamente empleamos a los demás como medios para nuestros proyectos.

Lo que el criterio kantiano propone es que no debemos usarlos *solo* como medios, sino tomando en cuenta que ellos son fines en sí mismos, tienen sus propios proyectos que, al igual que nosotros y con el mismo derecho, tratan de llevar delante usando su inteligencia y su libertad.

Respetarlos como sujetos racionales de proyectos implica pues considerarlos nuestros iguales, personas con dignidad derivada de su racionalidad, no cosas cuyo único sentido es su utilidad para nosotros. Requiere contar con ellos dentro de relaciones recíprocas en que sus proyectos progresan como lo hacen los nuestros, renunciando a manipularlos o usarlos sin su conocimiento o contra su voluntad.

En la práctica, esto implica:

- Respetar su *intencionalidad*, reconociéndoles el derecho de llevar adelante sus propios proyectos legítimos (algo que nos parece obvio, pero no lo ha sido en todo tiempo, ni siquiera ahora en todos los lugares: sigue existiendo la esclavitud incluso en nuestras ciudades). La relación con nosotros debe servir no solo para avanzar nuestro proyecto, sino también para que avance el suyo.
- Respetar su *inteligencia*, comunicándoles información verdadera y completa, a partir de la cual puedan decidir sobre lo que es en su mejor interés. El “combustible”, por así decirlo, de la inteligencia es la verdad; solo a partir de información verdadera y completa puede la inteligencia llegar a conclusiones consistentemente correctas sobre lo que conviene o no al propio proyecto.
- Respetar su *libertad*, sin emplear coacciones, amenazas, chantajes, manipulaciones... explícitos o implícitos. La voluntariedad con que el otro participa en la relación con nosotros, debe ser genuina.

Así, una diferencia entre una publicidad comercial de buena calidad ética y otra que no lo sea, tal vez puede situarse en la medida en que esa publicidad enriquezca la inteligencia de la persona con nueva información sin afectar a su libertad (constituye entonces un bien moral); o bien al revés trate de rebasar los circuitos de la inteligencia con apelaciones emocionales que manipulen la voluntad dificultando una elección racional entre alternativas (y constituye entonces mal moral).

#### III.4.1.4. Derechos morales

Finalmente, la idea de deber está correlacionada con la de derecho: es nuestro deber respetar los derechos de los demás. Solo si a los derechos de unos corresponden deberes de otros, puede hablarse de derechos efectivos más allá de las meras declaraciones.

En principio, distinguiremos dos tipos de derechos: legales y morales. Los derechos legales derivan de la ley positiva y se hacen valer a través de los mecanismos correspondientes del Estado: la policía, los jueces, etc. Los derechos legales son creados por parlamentos y gobiernos, y pueden cambiar con cada nueva constitución, incluso con cada nueva ley.

Los derechos morales propiamente dichos son anteriores a los derechos legales. Existen incluso si no hubiera ley positiva para protegerlos, porque derivan del 'ser humano en sociedad'. Protegen los elementos esenciales de la persona y la convivencia.

Algunos de ellos son derechos que se adquieren en virtud de las propias acciones. Por ejemplo, en una compraventa, quien hace el pago adquiere un derecho moral al objeto que compró. Quizás este deba entregarse más tarde (se trata de un encargo, por ejemplo) pero quien pagó tiene derecho a recibir, haya o no haya ley que lo declare así. Estos se llaman a veces derechos morales *objetivos*.

Hay otros derechos que derivan de la dignidad de la persona, incluso si ella no ha hecho nada para merecerlos o si su contribución a la vida social es negativa. Son los que se llaman derechos morales *subjetivos*, como el derecho a no ser torturado ni sufrir tratamientos crueles o degradantes.

Una acción o una decisión solo es correcta moralmente si respeta todos los derechos morales de todos los afectados. A ello suele añadirse el respeto por los derechos legales, salvo que haya buenas razones para pensar que estos últimos derivan de una ley injusta, en cuyo caso obligarán quizás por la fuerza coactiva del Estado, pero ciertamente no obligan en conciencia.

Un ejemplo de esto último: en países como Estados Unidos, Sudáfrica o Rhodesia la ley civil exigía hace unas décadas la discriminación de las personas negras respecto a los blancos. Los derechos correspondientes de los blancos por encima de los negros eran derechos legales pero no derechos morales. Al revés, se trataba de derechos legales contra el derecho moral de igualdad de las personas independientemente de su etnia. Podía existir obligación legal de cumplirlos, bajo amenaza policial, pero al mismo tiempo existía la obligación moral de incumplir esas normas y tratar a todas las personas como iguales. Cuando suficientes personas vencieron el miedo a romper las leyes civiles y afrontar las consecuencias, esas leyes tuvieron que ser cambiadas. En 2016, en los tres países había presidentes negros.

#### *III.4.1.5. Algunas limitaciones*

Según mencionamos arriba, estas formas de argumentación basadas en 'principios formales' no nos dicen qué está bien o mal en concreto (por eso son formales) sino que sirven para poner a prueba la racionalidad de cualquier propuesta, y por tanto su carácter moral. Constituyen una suerte de test que concluye en que una determinada decisión, acción, política, etc., es o bien correcta o bien incorrecta, por racional o irracional. Nos sirven por tanto principalmente para descartar alternativas racionalmente indefendibles.

Sin embargo, por su carácter binario no resultan tan útiles para distinguir entre lo bueno y lo mejor, una gradación dentro de lo correcto que posee también significación ética. El utilitarismo que vimos en el epígrafe III.3, por el contrario, permite establecer una graduación más detallada entre alternativas, porque sus consecuencias pueden ser un poco mejores o un poco peores.

Por otra parte, el razonamiento basado en principios formales presupone que la recta racionalidad es una sola, común a todas las personas. Quienes analizaran una situación poseyendo la misma información, si razonan bien, sin dejarse llevar por emociones ni enredarse en falacias, deberían llegar a las mismas conclusiones sobre lo correcto y lo incorrecto. Los desacuerdos irreductibles solo podrían deberse a la operación de elementos ajenos a la racionalidad, nunca a la presencia de diversas racionalidades morales legítimas.

Esto ha sido contestado por algunos autores, que consideran a la ética del deber de Kant y sus seguidores demasiado occidental y masculina. La racionalidad moral de grandes culturas de Oriente (semíticas, indias, chinas...) podría proceder de maneras distintas, sin el mismo respeto al principio de no contradicción y con una concepción más holística y menos analítico-lógica de lo correcto. Una concepción en que lo correcto o lo incorrecto es la figura que traza una persona con su vida o una comunidad en su conjunto; no cada una de sus decisiones o acciones, por ejemplo.

Por otra parte, algunas teóricas feministas como Carol Gilligan han propuesto que la ética del deber, en particular el principio de universalización, corresponde bien a la personalidad masculina madura desde el punto de vista moral, pero no a la personalidad femenina, que tendería más bien a una ética del cuidado de las personas a través de vínculos concretos. Hombres y mujeres tendrían formas distintas de ser

moralmente maduros, y se plantearía entonces el problema de por qué damos prioridad a las condiciones masculinas de racionalidad moral sobre las femeninas.

#### III.4.2. Principios materiales: valores

Una tercera forma de argumentar se concentra en las cualidades morales necesarias para desempeñar bien las diversas funciones sociales.

Resulta evidente que cada rol social requiere unas cualidades distintas. Es esencial que un vigilante sea valiente ante el peligro de un enfrentamiento físico. La misma cualidad, aunque quizás deseable para todas las personas, no resulta tan necesaria para realizar bien el oficio de contable o de jefe de ventas.

A esas cualidades morales solemos llamarlas 'valores'. Son cualidades específicas que no pueden reducirse fácilmente a la mera racionalidad de la argumentación por principios formales. En una empresa, importa que algunos valores compartidos sean los mismos en toda la organización, y que otros se realicen precisamente en puestos determinados, para que la organización funcione bien. No puede confiarse sin más en que cada cual llegará racionalmente a conclusiones adecuadas, porque hay diversas formas en que su razonamiento puede torcerse o ser distinto al de otros, dando lugar a decisiones y comportamientos impredecibles.

##### III.4.2.1. Confiabilidad y legitimidad

En sociedades complejas como las modernas, todos dependemos unos de otros en diversas modalidades de colaboración estructurada. Continuamente esperamos que personas a las que no conocemos ni podemos conocer, desempeñen bien oficios y profesiones eventualmente complicadas de manera que podamos confiar en su trabajo incluso si no les hemos visto nunca. Por ejemplo, vestimos ropas fabricadas muy lejos por trabajadores con quienes no nos encontraremos, en la confianza de que los materiales y calidades son los que la etiqueta declara. Si un tejido resulta tóxico para la piel y produce sarpullidos, exigimos responsabilidades a todos aquellos cuya función social era fabricarlo o controlar su calidad. Análogamente, subimos a aviones de cuyo piloto solo sabemos si acaso el nombre, esperando que los mecánicos habrán hecho bien la revisión del aparato, el Estado habrá supervisado a la aerolínea, y los pilotos se habrán abstenido de sustancias estupefacientes y psicotrópicas en las horas previas al despegue. Como el aire que respiramos, la confiabilidad de los demás es un supuesto a menudo inconsciente de nuestra vida, cuya importancia se pone de manifiesto cuando falta.

Esa confiabilidad de cada cual en su rol, es la base de la legitimidad que los demás miembros de la sociedad otorgan a cada profesión. Porque el piloto desempeña su función con profesionalidad, puede reclamar obediencia del pasaje y conseguir que se abrochen los cinturones sin necesidad de llamar a la policía. Si apareciera en la cabina de pasajeros dando órdenes borracho, probablemente no obtendría la misma respuesta de los viajeros.

Como sujetos con múltiples roles en sociedad (somos trabajadores, consumidores, padres, ciudadanos, conductores, espectadores, vendedores...), necesitamos que los demás reconozcan nuestras actividades como legítimas y a nosotros como legítimos realizadores de esas actividades. Cuando ello ocurre, contamos más fácilmente con la colaboración de los demás, y evitamos que aparezcan resistencias y oposiciones que entorpecerían o impedirían nuestros proyectos.

Tal legitimidad deriva de realizar una función socialmente beneficiosa, y de hacerlo bien. Ello nos permite estar orgullosos de nuestra contribución a la cooperación social, al tiempo que nos otorga respetabilidad a los ojos de los demás. Quien alcanza la excelencia en las cualidades propias de los roles sociales que desempeña, es reconocido por los demás como un trabajador, empresario, padre, ciudadano, deportista...

ejemplar. Las personas ejemplares en algún rol social nos muestran lo máximo y lo mejor que es posible hacer en ese rol. No hay prueba más convincente de que algo es posible que verlo realizado.

A esas personas ejemplares se pide consejo, privado o público a través de los medios de comunicación, para que nos guíen en el camino de la excelencia que ellos ya han recorrido.

#### *III.4.2.2. Virtudes*

Precisamente los ejemplos anteriores nos muestran que los valores no son algo totalmente externo a la persona. La 'ética de la virtud', como a veces se llama a este enfoque, propone que cada persona debe situarse en una función social para la cual tenga buenas aptitudes, y una vez en ella, debe perseguir la excelencia en las cualidades físicas, intelectuales y morales necesarias para desempeñar óptimamente esa función: las virtudes propias de la función. Con otras palabras, la persona debe apropiarse de ciertos valores, incorporarlos a su carácter, de manera que le sea fácil actuar de acuerdo a ellos. La palabra 'valor' significa entonces cierta cualidad realizada en un acto o una decisión; y la palabra 'virtud' una cualidad adquirida por la persona. Son dos palabras con el mismo contenido pero diferente sujeto.

Las cualidades personales o virtudes consisten en hábitos adquiridos por el ejercicio intencional de un valor. Actuando de manera honesta incluso cuando obtendríamos alguna ventaja de la deshonestidad, se nos hace más fácil, más connatural, actuar honestamente la próxima vez. Al final, actuamos con honestidad incluso en circunstancias adversas, de manera espontánea, consistente y confiable. Nos volvemos más honestos nosotros mismos.

Debe notarse la importancia de actuar de manera intencional, consciente y libre para interiorizar los valores como virtudes personales. No nos mejora por dentro hacer las cosas, incluso bien, por rutina, por miedo o por accidente.

Cuando, por el contrario, nuestra acción realiza valores intencional, consciente y libremente, alcanzamos un grado de apropiación del bien más alto que el mero poseer bienes, o que el estar-bien que llamamos 'bienestar'. Hacemos bueno, o al menos mejor, nuestro ser. Los clásicos pensaban, probablemente con razón, que en ese nivel superior de apropiación personal del bien y no en la mera posesión de bienes o en el solo disfrute del bienestar, se encuentra la clave de la realización humana, por tanto de la felicidad.

El resultado de la generalización de esta ética es una sociedad muy funcional, donde cada persona en su puesto cumple su misión, todos resultan mutuamente confiables, y la colaboración es fácil de entablar y sostener. Por tanto cada cual cuenta con el mayor apoyo social para sus proyectos legítimos. En conjunto se alcanza la mayor armonía (estabilidad, justicia) y eficiencia posibles.

#### *III.4.2.3. Funcionalidad y legitimidad de las organizaciones*

Esto no se refiere solo a las personas. También las organizaciones, incluidas las empresas, desempeñan funciones sociales y necesitan ser reconocidas como socialmente legítimas para que su actividad resulte sostenible en el tiempo y el espacio social.

Las empresas suelen expresar en sus declaraciones de misión el servicio que aspiran a prestar a la sociedad, sobre cuya base reclaman legitimidad y apoyo de los diferentes *stakeholders*. A menudo, los enunciados de visión de las empresas explicitan esto para el futuro, cuando dicen “nuestra empresa quiere ser reconocida por...”

Luego, muchas de ellas incluyen también una lista de valores que aspiran a realizar en su cultura corporativa. Estas vendrían a ser las virtudes colectivas que la empresa quiere cultivar en sus relaciones tanto internas como externas. Se trata en efecto de virtudes, hábitos de comportamiento organizacional que facilitan a la empresa hacer las cosas bien espontánea y consistentemente, sin gran esfuerzo. Se

adquieren por el entrenamiento y la práctica reflexiva, a veces tras dificultosos procesos de cambio organizacional en que deben vencerse las inercias de hábitos no tan buenos adquiridos en el pasado. El resultado es una mejor cultura corporativa, una manera espontánea de hacer las cosas colectivamente bien alineada con la misión, la visión y los valores de la empresa.

#### III.4.2.4. Las virtudes fundamentales

Hemos hablado hasta ahora de las cualidades morales necesarias para desempeñar cada función social específica o cada misión empresarial. Desde antiguo se han reconocido, sin embargo, algunas cualidades que son necesarias en mayor o menor medida para todas las funciones sociales; por así decirlo, son virtudes propias del ser persona.

Una lista clásica incluye las siguientes cuatro, en orden de importancia:

- *Prudencia*: Consiste en un sentido integral de la realidad, tanto en sus aspectos exteriores como en los relativos a la interioridad de las personas, que nos permite encontrar el equilibrio más adecuado de los valores, las relaciones y la gente comprometidos en cada situación, tomando en cuenta tanto principios como consecuencias. Lo contrario de la persona prudente es el insensato que no conoce realmente el terreno que pisa, pero pisa con gran convicción.
- *Justicia*: Consiste en la voluntad consistente de dar a cada uno aquello a lo que tiene derecho, lo que le corresponde según una regla de equidad aplicable a la situación. Esa regla puede venir fundada en los derechos morales de que hablamos en el apartado III.4.1.4. Derechos morales, o en normas legales que a su vez sean justas (esto es, consistentes con los derechos morales de los afectados por ellas).
- *Valentía*: Consiste en la capacidad de asumir riesgos proporcionados a la importancia de los bienes que están en juego (que deben ser procurados o defendidos en la situación). La valentía no estriba en no sentir miedo, el cual es una reacción primaria a menudo inevitable, sino en procesarlo de manera de dar una respuesta adecuada a la situación. El cobarde rehúye sistemáticamente el riesgo incluso cuando habría bienes importantes en juego. El temerario busca el riesgo por sí mismo, incluso si los bienes comprometidos son banales. La valentía constituye un punto medio virtuoso entre esos dos extremos.
- *Autocontrol o moderación*: Consiste en la capacidad de someter a la razón los impulsos primarios (el hambre, el impulso sexual, el afán de lucro o de poder, la ira...), en vez de dejarse arrastrar por ellos irreflexivamente. Esos impulsos primarios nos dirigirían a su objeto sin mayor consideración de otros factores: quieren su objeto *ya*. Cada uno de ellos 'promueve', por así decirlo, un bien importante para la vida (comida, placer, dinero, seguridad...). Pero solo resultan buenos una vez que el correspondiente impulso ha sido colocado por la razón en el marco más amplio de un proyecto humano.

Estas cuatro virtudes no están separadas entre sí. La prudencia es necesaria para las otras tres, porque nada insensato puede ser bueno ni virtuoso. La valentía es precisa para comprometerse con la justicia, y el autocontrol para no sacrificar a otras personas a nuestros impulsos, haciéndoles injusticia, ni ceder al pánico.

#### III.4.2.5. Equilibrio y stakeholders

Trátese de una persona o de una organización, ¿cómo sabemos cuáles son las cualidades necesarias para el cumplimiento óptimo de sus roles sociales? Una primera aproximación puede obtenerse de las expectativas sociales respecto al rol en cuestión, incluyendo las declaraciones del mismo sujeto sobre el ideal que aspira a alcanzar y las de las asociaciones profesionales en torno a ese rol (por ejemplo, las asociaciones empresariales o los colegios profesionales nos dicen en sus códigos éticos qué es un buen empresario agrícola o un buen abogado fiscal).

Estos elementos nos ponen en la pista, pero no nos ahorran el razonamiento. La teoría de los *stakeholders* facilita una base más detallada para el análisis. Cada rol social afecta y es afectado en su desempeño por una serie de personas y grupos sociales a los que llamamos sus *stakeholders*. Cada uno de ellos tiene unos intereses legítimos en juego respecto a la actividad que nos interesa. El sujeto virtuoso sabe reconocer esos intereses legítimos, jerarquizarlos (algunos pueden constituir obligaciones estrictas, otros no) y equilibrarlos proporcionadamente en cada decisión, o en cada cadena de decisiones a lo largo del tiempo.

La necesidad de equilibrar los intereses legítimos en juego deriva del hecho de que esos intereses con frecuencia resultan contradictorios entre sí. El consumidor quiere precios bajos, mientras que el trabajador presiona por salarios altos y el proveedor pretende cobrar más por sus suministros. Se trata de intereses en conflicto que deben ser equilibrados, si no es posible en cada decisión, sí al menos en el medio plazo, en una estrategia. De lo contrario estaríamos sacrificando sistemáticamente algunos *stakeholders* a favor de otros. La empresa pasaría de ser un nodo de relaciones de cooperación, a ser un aparato de explotación de unos por otros: por ejemplo, de explotación de los trabajadores o del medio ambiente para ofrecer bajos precios a los consumidores.

#### III.4.2.6. Valores y principios

La clave de este modo de argumentar consiste en identificar qué valores son realizados en cada alternativa, y cuáles son contradichos o amenazados por ella. Para ello conviene notar un par de cosas:

- Los valores resultan en acciones a través de principios, lo que hemos llamado 'principios materiales' en este papel. Un valor típicamente se enuncia como un nombre: 'honestidad'. Un principio se enuncia con un verbo de gran generalidad: 'decir siempre la verdad'.

El mismo valor puede dar lugar a principios diferentes, aunque relacionados. Otro principio distinto que también realiza la honestidad puede ser: 'no decir nunca falsedades a sabiendas (mentiras)'. Claramente no es lo mismo que decir siempre la verdad, porque en el segundo caso también cabe callar (y la prudencia puede llevarnos a hacerlo en algunos casos; mientras es más difícil sostener que la prudencia pueda llevarnos a mentir).

Lo que la acción realiza realmente son principios, que a su vez concretan valores. Por esa razón, con mucha frecuencia los códigos éticos de las empresas comienzan enunciando valores (orientación al cliente, por ejemplo), que a continuación detallan en principios para la toma de decisiones en la empresa ('respetar siempre las garantías', 'atender amablemente todas las quejas', 'proporcionar información completa sobre el producto').

- Los valores y principios están de hecho siempre jerarquizados en nuestra acción. Conviene ser conscientes de nuestra jerarquía de valores.

Con mucha frecuencia, el problema ético no estriba en los valores sino en el orden en que los situamos. Sin duda, el lucro es un valor (es valioso, y se realiza conscientemente en nuestras decisiones); también la honestidad lo es. Si en una decisión concreta entran en conflicto, tendremos que elegir en qué orden los jerarquizamos: ¿perseguiremos el mayor lucro sacrificando la honestidad? ¿o mantendremos la honestidad aun a costa de menor lucro? No es que la acción que busca la máxima ganancia de manera deshonesto no tenga valores; es que los pone en el orden equivocado.

Una interesante discusión versaría sobre cómo sabemos cuál es el orden correcto de los valores. No podemos entrar aquí en el detalle de ello, pero podemos apuntar la dirección de búsqueda: nuestros objetivos forman cadenas de medios y fines. El fin de cada una de nuestras acciones es un medio para otro objetivo nuestro más alto. Lo que hace valioso a algo es su inserción en esas cadenas. En el punto más alto, solo puede encontrarse un objetivo, que ya no es medio para ningún otro, sino que se

busca por sí mismo. Esta es la plenitud del ser de uno mismo como persona. Podemos llamarlo 'felicidad', 'salvación'... o de alguna otra manera, pero la idea general es siempre la misma: una plenitud durable, interior a la persona misma.

Entonces, ese objetivo último es el que ordena todos los demás valores, situándolos unos respecto a otros. Colocamos la salud antes que el placer en nuestra escala de valores no porque no nos guste el placer o no nos parezca valioso, sino porque no conduce a la plenitud si es a costa de arruinar la salud. Y así podríamos seguir, notando qué es más valioso y por qué, qué principios deben estar por encima de otros, etc.

#### *III.4.2.7. Interferencia, separación y jerarquización de roles*

Una parte considerable de los problemas éticos en los negocios se plantean por la interferencia entre los diversos roles sociales que desempeñamos simultánea o sucesivamente. Por ejemplo, una persona trabaja como jefe de personal en una empresa, y al mismo tiempo es el tío de un joven desempleado que se postula para un puesto en la misma empresa. Resulta tentador usar el poder como jefe de personal para ayudar al sobrino a pasar el proceso de selección: un riesgo obvio de conflicto entre los roles en la empresa y la familia.

El problema puede presentarse también entre roles sucesivos. No es infrecuente que funcionarios de los organismos reguladores y fiscalizadores, pasen a trabajar en empresas de los sectores que anteriormente fiscalizaban, llevándose el *know-how* de los inspectores, a veces también los contactos internos, para utilizarlos con el fin de ayudar a sus nuevos empleadores a eludir sanciones. Y viceversa, es posible que antiguos empleados de compañías privadas pasen a los organismos reguladores de la industria sin que esté claro que han roto todos los lazos con sus antiguos empleadores. Es la llamada 'puerta giratoria' entre el sector público y el privado.

En todos estos casos, resulta moralmente necesario separar con claridad los roles y desempeñar cada uno en su esfera como si el otro no existiera. A veces es necesario incluso operar en un rol (por ejemplo, el de inversionista) como si no se conociera la información que se ha adquirido en otro rol (por ejemplo, el de contable de una empresa cotizada). A nivel corporativo, con frecuencia se exige que la misma empresa establezca una 'muralla china' entre los encargados de dos funciones potencialmente conflictivas (auditoría externa de cuentas y asesoramiento contable a un tercero, por ejemplo). Por razones semejantes, se ven restricciones en la política de RRHH de muchas empresas, que no aceptan que los dos miembros de una pareja sean empleados de la misma compañía a la vez (porque los roles de familia y de empresa podrían interferir).

En general, la confusión de unas esferas con otras tiende a degradar los roles profesionales, empresariales y políticos, a favor de las conexiones personales y familiares. Ello se encuentra en la raíz de muchas formas de corrupción empresarial y administrativa.

Por otra parte, hay situaciones en que la separación de los roles no es realmente posible, porque las respectivas esferas están incluidas una dentro de otra. Así, mientras puede separarse familia de vida profesional, no cabe separar legítimamente esta última de la ciudadanía en nuestra sociedad. La empresa está contenida en la sociedad nacional, o si se trata de una gran transnacional, en el conjunto de la humanidad. Cuando los respectivos intereses chocan, regularmente debe darse prioridad a los de la esfera más alta sobre los de la más baja: la Humanidad está antes que nuestra sociedad particular, nuestra sociedad antes que la empresa, nuestra empresa antes que nuestros intereses personales. Es preciso respetar esa jerarquía en las decisiones morales.

#### III.4.2.8. Consejo

El utilitarismo y la ética del deber, que tratamos al hablar de consecuencias y principios formales respectivamente, constituyen simplificaciones de la ética de la virtud, radicalizadas en dos direcciones diferentes. Ambos resultan menos profundos desde el punto de vista de la consideración de la interioridad moral de la persona, pero a cambio son capaces de producir razonamientos más semejantes a la ciencia moderna, con una apariencia de conclusión matemática o lógica. En ambos casos, se parte del supuesto de que cualquier persona racional que operara de la misma manera sobre los mismos datos, llegaría a la misma conclusión, de forma que no hay necesidad de comunicarse con otros para evaluar éticamente una propuesta de acción o política.

La 'ética de la virtud', por el contrario, conserva las complejidades y requiere de la persona buscar un equilibrio adecuado entre ellas. Reconoce tanto la dimensión exterior de los actos (su relación con las funciones sociales, sus consecuencias observables) como la dimensión interior (la modificación del sujeto que realiza el acto, sus intenciones y su libertad). Por ello, más que cálculo, como el utilitarismo, o rigor lógico, como la ética del deber, requiere de una cierta sabiduría para identificar la mejor solución posible.

Esa sabiduría no necesariamente se encuentra en cada persona. Mientras todos podemos ser racionales con solo proponérselo, no todos podemos ser sabios instantáneamente. Es necesaria una larga experiencia de compromiso reflexivo con la virtud, intentando encontrar y realizar consistentemente lo mejor posible en cada situación. Como resultado, la persona aprende a identificar las posibilidades realmente abiertas y a evaluarlas equilibrando adecuadamente todo lo que está en juego.

Si nos falta esa experiencia prolongada y nos vemos en una situación difícil, siempre podemos recurrir al consejo de una persona honesta, de amplia experiencia, que conozca bien el terreno de que se trata y que tenga reputación de haber actuado consistentemente bien en ese terreno. Para indagar cómo se realizan ciertos valores en una situación concreta, con mucha frecuencia buscaremos a alguien que precisamente haya interiorizado esos valores como virtudes y que haya tenido que lidiar con situaciones igualmente difíciles.

#### III.4.2.9. Identificando los valores en juego

En los epígrafes anteriores nos hemos movido de lo organizacional a lo personal y de lo exterior a lo interior de cada uno, para explicar las diversas lógicas en que valores y virtudes funcionan. Es el momento de repasar cómo emplear la argumentación por valores en un diálogo de empresa. He aquí algunos pasos útiles:

- Identificar la posición desde la que se toma la decisión. ¿En qué consiste su misión / función social? ¿Cuáles son los valores correspondientes para llevar adelante bien esa misión? ¿En qué principios básicos se concretan esos valores?
- Más allá de nuestra inmediata posición, ¿hay otros valores o principios que puedan / deban servirnos de referencia? Valores de la empresa, principios éticos de nuestro colegio profesional, derechos humanos...
- ¿Cuáles son las personas, grupos, organizaciones, etc., que afectan a la decisión o pueden ser afectados por ella de manera significativa? Esa es la lista de los *stakeholders*, que para ser realista debe incluir también a uno mismo.
- ¿Qué intereses legítimos sostiene cada uno de esos sujetos respecto a la decisión? (descartamos los intereses ilegítimos).
- ¿Cuáles de esos intereses constituyen obligaciones estrictas para el rol que desempeñamos?
- ¿En qué orden deben ser satisfechos los intereses de los *stakeholders*, dada la función social del puesto, las obligaciones estrictas derivadas y las eventuales consecuencias graves que pudieran seguirse?

- ¿Hay alguna decisión que pueda satisfacer simultáneamente todos los intereses legítimos? Si no la hay, ¿qué decisión equilibra mejor en el plazo considerado todos los intereses legítimos en juego, ponderados por su jerarquía, incluso si temporalmente unos intereses deben sacrificarse a otros?
- Si no conseguimos 'hacer justicia' en una sola decisión a todos los intereses legítimos involucrados, ¿hay alguna estrategia de medio plazo con que sí podríamos hacerla en varias decisiones a lo largo del tiempo?

Como es fácil notar, esta forma de razonamiento moral por valores tiende a incluir a los demás *stakeholders* y sus intereses legítimos, de manera que su universalidad deriva en buena medida de considerar al problema que tiene por sujeto a la empresa dentro del 'complejo de problemas' más grande con que está relacionado. El siguiente epígrafe abunda en la misma idea, desde otro punto de vista.

## IV. El diálogo moral

En los epígrafes I. Un verdadero problema y II. La formulación de alternativas habíamos mencionado como comprender la dimensión moral de los problemas, es relevante tanto para formular el problema como para identificar alternativas. Y al final del epígrafe III habíamos notado que, aunque los procedimientos racionales de evaluación de alternativas para formular una posición moral nuestra, pueden entenderse como individuales, en realidad incluyen un elemento social importante (escuchar a los *stakeholders*, considerar las indicaciones sobre valores y principios de empresas y colegios profesionales, acudir al consejo de una persona más sabia).

Esto es obvio porque no solo la mayor parte de nuestras decisiones tienen un impacto sobre otros, sino que además muchas de ellas son en realidad decisiones de colectivos u organizaciones, a las que llevamos nuestras posiciones personales pero donde no ocurren decisiones individuales.

### IV.1. Ética del diálogo

La idea de que lo éticamente adecuado en una situación puede emerger de la comunicación con otros en vez del solo razonamiento individual, no se encuentra tanto en la ética clásica como en una escuela de pensamiento contemporánea, la 'ética dialógica' de Habermas y Apel.

En ella se propone que la decisión correcta emerge a través de un diálogo bajo las siguientes condiciones:

- La decisión se toma en un diálogo (lo que implica no solo que hay diálogo, sino que la decisión no se ha tomado antes de él).
- Participan todos los afectados por la decisión.
- Ninguno de ellos ejerce poder sobre otro (aunque posea de hecho cierto poder, no lo utiliza en el diálogo ni amenaza con utilizarlo después).
- Todos defienden la posición que les parece más razonable, utilizando el argumento de universalización que presentamos en III.4.1.1, esto es, argumentando por qué adoptar una cierta alternativa es finalmente deseable para *todos* los afectados.
- La decisión se toma por consenso racional: todos reconocen que una de las posiciones propuestas puede universalizarse mejor que las demás.
- Todos se comprometen en la ejecución.

Estas son condiciones ideales de comunicación, que rara vez se dan en la práctica. Sin embargo, establecen una dirección hacia la que las organizaciones pueden moverse, con el fin de poner a valer la inteligencia moral de sus miembros y constituirse, ellas mismas, en sujetos morales colectivos. Veamos algunos pasos que las empresas reales pueden dar en esa dirección:

1. La dimensión moral debe formar parte de las decisiones de las discusiones de toma de decisión. Si no lo hace, esa dimensión quedará en la oscuridad, y los miembros de la organización entenderán que no es relevante. En la toma de decisiones debe poder hablarse de los aspectos morales, no solo de los aspectos técnicos, económicos o legales.
2. A esas discusiones deben ser invitados tantos como sea posible de los afectados por la decisión, incluso los *stakeholders* externos a la empresa. Si por razones de confidencialidad debe limitarse la presencia de algunos *stakeholders* relevantes, debe facilitarse, o incluso encargarse, que alguno de los presentes defienda sus puntos de vista.
3. Al igual que con las demás dimensiones de cada decisión, las diversas posiciones sobre los aspectos morales deben ser presentadas con argumentos, no meramente sobre la base de intereses, intuiciones, sentimientos, o citas de autoridad. Quien ofrece razones para presentar su posición, se compromete implícitamente a aceptar las razones de otros, si son mejores. La conversación se convierte así en un diálogo genuino.
4. El cuarto paso es que los jefes no ejerzan su poder sobre las opiniones de los demás, al menos mientras prosigue el debate; y los pares renuncien a toda forma de presión de unos sobre otros. La libertad para exponer la propia posición con sus razones, es esencial para que la conversación fluya. Donde hay temor, termina el diálogo.

Estos cuatro pasos son regularmente viables en la mayoría de las organizaciones. A través de ellos puede elevarse considerablemente la calidad de la deliberación moral en la empresa.

Más difícil es conseguir que los participantes en el diálogo argumenten genuinamente por universalización. A menudo lo hacen estratégicamente a partir de sus propios intereses, tratando de formar coaliciones mayoritarias que no necesariamente resultan en el mejor interés universal. Sin embargo, algo hay en el mero hecho de argumentar que fuerza a reconocer también las razones de las minorías. En ese sentido, si se alcanza el punto (3), se ha avanzado mucho aunque los argumentos no sean estrictamente de universalización.

Por último, en organizaciones burocráticas como las empresas, existe una cadena de mando bien determinada, de manera que la toma de decisiones no se realiza por consenso sino desde la posición de gobierno correspondiente, o por alguna modalidad de mayoría en el caso de los consejos. Incluso en ese caso, la decisión puede mejorar considerablemente su calidad moral si se han escuchado también las razones de quienes no tienen poder, y se han asumido en lo que tengan de válidas. La decisión de los detentadores de poder puede bien reflejar el discernimiento moral colectivo, en vez de consistir en la mera imposición de sus propios intereses o convicciones.

## IV.2. Argumentos y conversaciones

Como notamos en el epígrafe III.2, una decisión es hecha buena tanto por los principios morales que la respaldan como por sus consecuencias para todos los afectados: se trata de hallar el mejor equilibrio posible entre ambos en la situación concreta, de manera que tanto principios como consecuencias de la decisión sean al menos aceptables. Un "virtuoso" de un determinado ramo es precisamente quien sabe hacerlo bien porque en su rol encuentra con facilidad esos equilibrios.

Al reconocer como fuentes de evaluación moral tanto consecuencias como principios (formales y materiales a su vez) estamos trazando una figura de evaluación "mutiobjetivo", en que no siempre una alternativa será mejor que todas las demás en todos los aspectos.

¿Cómo proceder entonces en la evaluación ética de diversas alternativas entre las que debemos tomar una decisión? De la discusión precedente, se puede concluir que esa pregunta incluye dos aspectos:

- ¿De qué forma evaluar racionalmente cada alternativa?
- ¿Con quién deliberar sobre ello?

#### IV.2.1. Coincidencias y divergencias

Respecto a la primera cuestión, puede ser útil imaginar nuestros tres criterios de evaluación como luces de tres distintos espectros (como el infrarrojo, la luz natural y la ultravioleta) que iluminan diferentes aspectos de la decisión.

Por ello, lo más conveniente será intentar aplicar uno tras otro los tres modos de razonar: por consecuencias estimadas, por principios formales y por valores. A veces alguno de ellos no podrá aplicarse bien, porque en la situación faltará alguno de los supuestos en que se apoya. Entonces lo dejamos a un lado, y procedemos con los otros dos.

En la práctica empresarial, muy a menudo todos los modos de razonar nos darán resultados en la misma dirección: lo que tiene mejores consecuencias es también lo más ajustado al deber racional, y coincide con los equilibrios requeridos por nuestro rol profesional.

Si aparecen divergencias, deben ser sopesadas cuidadosamente. Los deberes son deberes; no pueden ser violados sin razones muy poderosas. El peso de las consecuencias no depende solo de su gravedad, sino de la certidumbre que podamos tener respecto a ellas. Hacer bien el propio rol social requiere a menudo incluir consideraciones derivadas de roles sociales más amplios, como el de ser persona o ser ciudadano.

Si se quisiera tener un punto de partida, una hipótesis de resolución de las divergencias desde la cual trabajar la situación concreta, propondríamos el siguiente orden de prioridad:

- Las conclusiones sobre principios formales, que señalan hacia los deberes (no opcionales) de la persona en cuanto ser humano (por encima de los intereses de la empresa y de los suyos propios) deberían tener prioridad. Por ejemplo, los derechos humanos (que son derechos morales universales) deben ser respetados en toda decisión empresarial, convenga o no hacerlo.
- Los equilibrios de la ética de los valores (principios materiales), que integran las calidades morales de la persona dentro de sus roles sociales haciendo así posible una colaboración social fluida, deberían ser considerados como los segundos mejores candidatos para guiar nuestra decisión.
- El razonamiento por consecuencias nos ofrecería una guía decisiva solo si no pudiéramos resolver el problema por los dos procedimientos anteriores. Pero puede contribuir a 'desempates' cuando haya alternativas muy cercanas en la evaluación desde otros puntos de vista. Sus debilidades, tales como la ceguera respecto a importantes aspectos de la vida moral o la incertidumbre sobre consecuencias futuras de los actos, lo hacen menos fiable.

#### IV.2.2. Conversaciones

La ética puede entenderse como una conversación social sobre el diseño del mundo que construimos juntos. Cuando se nos plantea un problema ético serio en la empresa, hemos visto que hay dos líneas significativas de diálogo que deben ser abiertas:

- Una dirigida a buscar el consejo de personas expertas, conocedoras y honestas, que no tengan intereses personales en juego en la situación, buscando su consejo.
- Otra dirigida a escuchar las posiciones y razones de todos los afectados por la situación, sus *stakeholders*. Como indicamos arriba, esto facilita el situar nuestro problema dentro de un 'complejo de problemas' más amplio, que los demás *stakeholders* traen consigo a la discusión.

Del éxito en plantear bien estos dos diálogos, depende con frecuencia el acierto en la toma de decisiones.

En ambos casos se requieren sin embargo, algunos requisitos básicos, que podríamos llamar 'metamorales', esto es, referidos a la honestidad en la búsqueda moral:

- La buena fe respecto a la empresa como nodo estable de colaboración social. Si alguna de las partes en realidad no pretende la continuidad de la colaboración social sino meramente destruir la empresa para quedarse con capital acumulado por otros, ya no hay diálogo moral posible.
- La búsqueda de una verdad práctica, que nos permita seguir colaborando de manera fructífera para todos. La discusión moral requiere identificar tantos puntos de acuerdo como sean posibles, con el fin de discutir solo los desacuerdos irreductibles a malentendidos. Finjir desacuerdos que en realidad no se tienen, o no son importantes para uno, constituye una manera de negarse a la colaboración práctica.
- El universalismo moral. Los diversos elementos válidos de una decisión moral que hemos discutido, coinciden en que las consecuencias, principios, criterios, etc., aplicables a unos deben serlo también y por igual a todos. Esto es el universalismo, que como mencionamos marca una clara dirección de progreso en la discusión moral a través de todas las culturas. Participar en una discusión moral requiere ese universalismo. Si lo niego, y sostengo que por mi identidad (por ser varón, europeo, blanco, o lo que sea) se me aplican derechos, principios, unidades de medida moral... distintas que a los que son de otra manera, con ello la discusión racional se hace imposible. Todo se vuelve un asunto de quién tiene más poder para salirse con la suya y situar a los demás un lugar moral y social subordinado.