

Argenis Pareles\*

## *Empresa, racionalidad y ética*

**K**arl Popper ha afirmado en *La sociedad abierta y sus enemigos* que «...el conflicto entre el racionalismo y el irracionalismo se ha convertido en el problema intelectual, y quizá incluso moral, más importante de nuestro tiempo».<sup>1</sup> El problema de fondo de la empresa en la sociedad de hoy es también un problema de racionalidad versus irracionalidad.

Existe una íntima conexión entre la idea de empresa, en una sociedad moderna, y cierta forma de racionalidad dominante que ha impedido entender en forma acabada la complejidad y la diversidad de problemas prácticos (éticos-valorativos) presentes en el entorno de la primera. Se ha entendido hasta hoy que el problema de la empresa es un problema de racionalidad técnico-económica. La aplicación del cálculo abstracto (matemático) al mundo de los negocios configuró la imagen de la empresa, desde el punto de vista analítico, «como una caja abstracta en la que entraba, por un lado, una serie de datos, *de inputs* formalizables matemáticamente y de la que salían, por el otro lado en forma también abstracta *de output*, la mejor decisión posible para la práctica, o, más rigurosamente aún, la decisión racional, configurada por la lógica formal de los datos previamente introducidos. Una decisión esencialmente lógico-técnica, por que los datos de los que emanaban eran en definitiva sólo técnicos».<sup>2</sup> De lo que se trataba, pues, era de la comparación matemático experimental de un precio de venta con un precio de costo que debía producir la decisión empresarial racional.

Desde esta perspectiva la crítica de un Amarty Sen (*Economía y ética*) en relación con que la economía parte de supuestos excesivamente superficiales acerca de las motivaciones humanas para la acción, es respondida con el sencillo expediente de que basta con hacer las

---

\* Profesor de la Escuela de Filosofía. Universidad Central de Venezuela.

1 *La sociedad abierta y sus enemigos*, Buenos Aires, Paidós, Tomo II, 1967, cap. XXIV, p. 313.

2 Marzol, *Análisis político de la empresa*, Barcelona, Ariel, 1975, p. 25.

ecuaciones matemáticas más complejas para introducir los factores que fuere necesario. Schumpeter se queja: «Al romanticismo de las aventuras comerciales de antaño le sucede rápidamente el prosaísmo de un tiempo como el nuestro, en el que se ha hecho posible someter a cálculo estricto tantas cosas que antes tenían que ser entrevistas en un relámpago de intuición genial»<sup>3</sup>

Pero no hay que ser romántico para quejarse de esta visión unidimensional de la problemática racional que subyace a la moderna empresa. Aunque aceptemos como un dato histórico la sustitución creciente del empresario, «de carne y hueso», por la «función empresarial» entendida como función decisional formal, alimentada por datos factuales y de la cual emerge la «mejor decisión posible», podemos preguntarnos aún ¿La mejor decisión posible para quién? ¿Quién es el sujeto desde cuyo horizonte la decisión puede ser reputada como racional, es decir, justificable? ¿Racional para quién?

Estas sencillas preguntas plantean el problema de la univocidad o de la multiplicidad de la razón. ¿Existe un sólo tipo de racionalidad o varios? En la medida en que existen dentro de la organización distintos grupos, cuyas actividades debe coordinar la empresa, se presentan necesariamente conflictos de intereses. Habrá, pues, tantas «mejores decisiones» como grupos de intereses a los que estén referidas haya dentro de la empresa. Dicho en otros términos, la racionalidad de la decisión técnico-económica, la respuesta al cómo alcanzar los fines de la organización, no necesariamente coinciden con la racionalidad de los individuos y grupos que forman parte de la empresa, cuyos intereses son puestos en juego por la primera.

La mentalidad positivista dominante en el ámbito de las ciencias sociales desde fines del s. XIX ha considerado la diversidad de intereses en conflicto dentro de la empresa como un residuo de irracionalidad, no formalizable y por lo tanto obvia. Esta actitud se desprende del planteamiento weberiano sobre el proceso moderno de racionalización. Desde una perspectiva teórica se distinguen en Weber dos niveles. El primero refiere a la búsqueda de un orden intelectual cada vez mayor

---

3 *Capitalismo, socialismo y democracia*, Barcelona, Orbis, 1983, p. 15.

(léase consistencia, coherencia y formalización). El segundo, y de allí el pesimismo weberiano, refiere al apartamiento de todo aquello (léase valores, normas morales, autoexpresión, etc.), que no pudiera ser reducido lingüística y matemáticamente para que la codificación de la realidad ganara en consistencia y coherencia.

Desde esta perspectiva los juicios de valor (especialmente los morales) no eran susceptibles de verdad o falsedad; no eran racionalmente (científicamente) decidibles. El conocimiento científico podía ser traído a colación en asuntos prácticos, por ejemplo, a la hora de ponderar la economía y la eficiencia de los medios alternativos para conseguir un fin deseado, o incluso a la hora de criticar los fines propuestos desde el punto de vista de la factibilidad técnica. Pero la elección misma de los fines, la adopción de ciertos intereses con exclusión de otros, era en última instancia un asunto de valores y no de hechos, un asunto de decisión y no de demostración.

Esta concepción teórica propende a producir, desde el punto de vista práctico, la no-conciencia operativa de los límites del conocimiento científico-técnico. A una forma particular de razón, a la científica, se le asignan derechos exclusivos en el ámbito teórico. Entendida como valorativamente neutral, su única relación legítima con la práctica es la técnica: el reforzamiento y el refinamiento de los medios para una persecución racional con respecto a fines de unos fines que, en sí, ni pueden ser derivados ni pueden ser justificados por la teoría. Todas las cuestiones prácticas que no puedan ser planteadas ni resueltas técnicamente, que vayan más allá de las consideraciones relativas a la economía y eficiencia de los medios, a la factibilidad de los fines, etc., no pueden ser resueltas racionalmente. Tienen que ser abandonadas a decisiones que, en último análisis, son subjetivas e irracionales. Este es, pues, el resultado de privilegiar una única forma de racionalidad por carecer de un concepto más comprensivo de ella. De lo que se trata es de la reducción de la complejidad de lo real a un único modelo que produce una distorsión ideológica, tal como lo expresa Jürgen Habermas:

La reducción positivista de los intereses que son decisivos para orientarse en la acción a 'sentimientos' o 'percepciones' ya no susceptibles de racionalización, es una exacta expresión de que la neutralidad valorativa

del concepto tecnológico de racionalidad opera dentro del sistema del trabajo social y supedita todos los demás intereses de la vida al sólo interés de la eficiencia y economía en la utilización de los medios. Los intereses en pugna quedan hipostasiados como valores excluidos de la discusión. No deja de ser sintomático que según los criterios de racionalidad tecnológica no pueda alcanzar nunca un acuerdo sobre un sistema colectivo de valores por la vía de una discusión ilustrada en el espacio público-político, es decir, a través de un acuerdo alcanzado racionalmente, sino sólo por suma o compromiso de los valores que están en principio fuera de toda discusión.<sup>4</sup>

Este primer acercamiento crítico al modelo de racionalidad dominante hasta ahora en relación con la empresa, no nos suministra, sin embargo, las herramientas para la superación del hiato entre lo que es racional para la empresa, para los grupos dentro de ella y para los individuos. Hiato al que refería la pregunta: ¿racional para quién? Análisis históricos y sociológicos recientes sobre la empresa pueden ayudarnos a clarificar qué otro modelo de racionalidad es necesario considerar para recuperar el espacio de una posible ética gerencial.

El conjunto de factores que históricamente han configurado a la empresa es lo suficientemente heterogéneo como para que los problemas de racionalidad que se le presentan puedan ser respondidos por el molde establecido por la racionalidad tecnológica o instrumental. La empresa de hoy no es una mera unidad de producción, sino una encarnación de intereses y poderes. Ella es tanto actividad económica (racionalizada instrumentalmente) y actividad interhumana (racionalizable moral y políticamente). Siguiendo este hilo conductor A. Touraine en «*Racionalidad y política en la empresa*», ha hecho un análisis histórico de la evolución de la empresa:

La hipótesis que podría guiar este análisis es sencilla: la empresa moderna, a lo largo de su evolución, tiende a definirse, cada vez más directamente, como un sistema político de gestión de la racionalidad técnica y económica»<sup>5</sup>

---

4 J. Habermas, *Teoría y praxis*, Madrid, Tecnos, 1987, p. 323.

5 *Empresa y la economía del siglo xx*, Bilbao, Ediciones Deusto, 1970, T. II.

Los resultados de la investigación de Touraine, los resume Marzol de la siguiente manera:

...la evolución concreta de la empresa, desde la primera sociedad industrial hasta hoy, es un proceso histórico de complejización cualitativa (no meramente cuantitativa) que se expresa en una serie de sucesivas mediaciones históricas rearticuladoras de los polos originarios y directamente relacionados, capital (C) y trabajo (T). Esas sucesivas mediaciones serían, primero, la organización (O),... (*administrative management*) y, luego, la institucionalización (I) (*industrial leadership*).<sup>6</sup>

Esta evolución muestra que, si a la empresa se la concibe en su conjunto, nos encontramos en ella con una diversidad de medios administrativos agrupados, dirigidos a permitir el paso desde una política económica a una realización técnica, lo que conlleva tres tipos de racionalidad diferentes o, en todo caso, una racionalidad más comprensiva que la tecnológica que hemos venido denunciando.

En primer lugar, la racionalización no se aplica sino al dominio de la ejecución. Se trata de una *racionalización técnica*, obra de técnicos, entre los cuales hay que colocar a menudo a los obreros cualificados. Penetra, a continuación, en el dominio de la administración o de la organización, convirtiéndose, como hemos dicho, en una *racionalización social*. Finalmente, llega al nivel de las decisiones, creando una *racionalización política*.<sup>7</sup>

Es claro que la posición de Touraine pone en duda la validez del monopolio detentado hasta ahora por la razón instrumental. Los diversos niveles de racionalidad (de la ejecución, de la organización y de la discusión) no pueden ser reducidos a uno solo de entre ellos. Con lo que se plantea que la pregunta ¿racional para quién?, debe ser respondida de manera diferente según el nivel desde dónde planteemos la pregunta y es evidente que entre estos distintos niveles existe una tensión que exige en cada caso definir el ámbito de los intereses en pugna y de las razones que les convienen. Según sea el tipo de razones dominantes dentro de una empresa, así será el modelo de configuración de dicha empresa.

---

6 *Ob. cit.*, pp. 30-31.

7 *Ob. cit.*, p. 277.

¿Tiene lugar, dentro de una empresa así entendida, una racionalidad moral? ¿Hay espacio para una ética? La empresa industrial de hoy está hecha tanto de cooperación como de conflicto. En ella se resumen estos dos componentes de toda sociedad humana. La teoría de toma de decisiones, la teoría de los juegos y la teoría sistemática son algunos de los tantos expedientes utilizados para tratar de superar racionalmente los conflictos. Todos estos métodos, sin embargo, tienen la falla de que ninguno puede dar una justificación racional de los fines que se pretenden alcanzar, y de las restricciones que, en el orden de los medios, un punto de vista moral considera necesarios.

¿Qué tipo de racionalidad compete a la ética? y ¿qué papel puede, más bien debe, jugar la ética dentro de la empresa? Es necesario, antes de responder a estas preguntas, precisar el salto que hemos dado desde la discusión sobre los modelos de racionalidad, puestos en juego por la existencia de la empresa moderna, hasta el problema de la ética que hemos dicho está allí presente. La razón es simple, siempre que se den conflictos nos encontramos con dos modos de resolución: Uno basado en el poder, es decir, en la producción de un reacomodo de intereses de acuerdo con la capacidad de las partes de imponer sus exigencias (Racionalidad estratégica). El otro, basado en la moral, es decir, en el desarrollo de un punto de vista más alto, diseñado precisamente para producir una solución de conflictos, fomentando la cooperación, mediante la formulación de un interés superior común a todas las partes implicadas.

Se ha dicho que en la empresa el primer punto de vista es prevalente y que el moral debe ser negado o que es negado de hecho. John Ladd, por ejemplo, en «Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations»<sup>8</sup>, distinguiendo entre las «organizaciones formales», que son sistemas sociales creados específicamente para proseguir propósitos públicos o privados, y aquellos sistemas sociales que como la familia y la nación existen porque ciertos individuos se han unido para perseguir propósitos comunes, llega a afirmar que las primeras sólo son evaluables desde el punto de vista de una eficacia instrumental; es

---

8 En *Ethical Issues in Business*, compiladores Thomas Donaldson y Patricia Werhane, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1979, pp. 102-106.

decir, preguntándonos si son el medio adecuado para el fin perseguido. Puesto que Ladd no considera la eficacia para conseguir objetivos como una pauta ética, debido a que no cree que la presunta bondad de las consecuencias de un acto pueda ser justificación de ese acto, se plantea el siguiente dilema ético en relación con las organizaciones formales: debemos escoger entre sacrificar los beneficios que brindan o debemos sacrificar las pautas éticas adecuadas y por ende nuestra naturaleza verdaderamente humana.

En un papel de trabajo titulado «El lugar de la ética en una Escuela de Gerencia», el Dr. Pérez Perdomo intenta responder a objeciones como la de Ladd. Allí afirma que «la eficiencia no es *per se* condenable o una justificación suficiente y por el contrario llama al análisis ético tanto de los medios como de los fines que se persiguen con estos» (p. 2). Estamos de acuerdo con este punto de partida. El señor Ladd comete una petición de principio al suponer que ninguno de los objetivos de una organización formal pueden ser éticos y este error lo comete por concentrarse en los objetivos de una organización formal como únicas determinaciones de su posible naturaleza ética.

Las organizaciones formales tienen objetivos que exigen un manejo instrumental de los medios en aras de la solución más eficiente, pero su eticidad está determinada además por la estructura, el personal y en el caso de las empresas, el medio interempresarial y social en que interactúan estos diversos factores. La constatación de esta complejidad y de las exigencias éticas que le competen es el fundamento de la tesis de Pérez Perdomo acerca de la ética de la gerencia. En la relación entre empresas y personas establece que, puesto que es *interés* de la empresa que su personal trabaje con entusiasmo y buena disposición, ella debe perseguir fines socialmente reputados como morales, «o al menos, que quienes estén vinculados a la empresa así lo piensen». Por el mismo interés de la empresa en relación con su personal se debe evitar a nivel interno la explotación, la discriminación, y el trato inhumano en general. En relación con las otras empresas «el prestigio de ser cumplidor de sus obligaciones y contratos, de ser confiable, de no ser un tramposo o ladrón es tan importante como en las relaciones interpersonales» (pp. 4-5), y concluye:

El comportamiento *conforme* a la ética... puede llevar a desaprovechar oportunidades en el corto plazo pero en el mediano y largo plazo es una inversión muy importante. El prestigio positivo es un capital simbólico que debe ser tenido en cuenta. (p. 5)

El Dr. Pérez Perdomo acepta que su concepción «puede ser criticada por ser poco exigente». Se la puede criticar también por insuficiente, por no fundarse en un punto de vista moral. En primer lugar, rescatemos lo positivo de este planteamiento. Pienso que este consiste en partir de la constatación de un «factum» moral inherente a la existencia de la empresa, tal como lo hacen Touraine y Marzoli; y tal vez en que hace una invitación a la reflexión moral a «material persons in a material world». ¿Pero responde la posición mencionada en la pregunta ¿Por qué debe atenerse la empresa a exigencias morales?, a la pregunta ¿Por qué debe ser moral el gerente?... Pensamos que no lo hace. Lo que allí se propone es una regla de prudencia: «Si está en tu interés actuar de acuerdo con la moral, has como si lo hicieras». Esto no está muy lejos de los consejos al «Príncipe». Por otro lado se acepta que actuar moralmente es una buena inversión a largo plazo, pero ¿Cómo se garantiza ésto sin una adecuada versión de la perspectiva moral? ¿De dónde se saca la idea de que actuar de acuerdo con la moral es la mejor inversión a largo plazo sino del hecho de que la moral es una forma de solución de conflictos de intereses? Precisamente una forma que no puede estar basada en el puro interés de una de las partes puesto que son los intereses de las partes los que crean los conflictos.

Supongamos que no hubiera ningún riesgo en obtener la satisfacción de nuestros intereses sin considerar las posibles acciones e intereses de las otras partes, supongamos que los riesgos fueran pocos y la escala de beneficios muy grande, ¿Qué pasa en ese caso con la regla de prudencia enunciada antes? Cuando me pregunto en este caso, como gerente o empresario, ¿qué debo hacer? La respuesta, si asumo un punto de vista moral, no puede ser dada por mi interés actual o futuro. No se trata de actuar de acuerdo con slogans como: «la honestidad es la mejor política», «Da siempre una moneda a un mendigo cuando estén de testigos tus obreros», «Trata a tus empleados amablemente y ellos serán tus esclavos», «Nunca seas arrogante con alguien pues puedes llegar a necesitar sus servicios», etc.



Es obvio que estas reglas de conducta coinciden con aquellas de los hombres que se rigen por códigos éticos. Pero existe un grave problema con el auto-interés como fundamento de la moral.

La reflexión sobre la moral es un tipo de investigación que intenta dar respuesta a la pregunta ¿cuándo son válidos juicios como «X es bueno» o «X es correcto»? , se refiere a personas o a sus acciones. Para ello es conveniente considerar el fenómeno de la moral en general, sin especificar de qué moral se trata, las funciones y estructura que como fenómeno social identificamos en él. Formulemos una primera hipótesis: «Tanto el derecho como la moral tienen la función de superar ciertas dificultades básicas de la vida humana, función que es independiente de las intenciones de los individuos que intervienen en el desarrollo de tales sistemas y del grado de eficacia con que ella es, en cada caso, satisfecha»<sup>9</sup>

Estas dificultades son causadas por dos tipos de circunstancias:

1. Circunstancias objetivas: escasez de recursos para satisfacer todos los intereses humanos, la vulnerabilidad de los hombres frente a ataques de otros, etc.
2. Circunstancias subjetivas: intereses divergentes de los hombres, limitación de la capacidad de identificarse con los intereses de otro.

Estos dos tipos de circunstancias a que se enfrenta la naturaleza humana se hacen relevantes para la moral dado el hecho de que generan: a) la tendencia de los hombres a entrar en conflicto unos con otros, y b) la tendencia a buscar cooperación de otros. Derecho y moral cumplen, mal o bien, las funciones de reducir los conflictos entre los individuos y facilitar la cooperación social.

Estas condiciones son semejantes a las que se presentan en ese microcosmos social llamado empresa y allí ellas son también ocasión para demandar por una solución moral a los conflictos. ¿Puede fundarse la solución moral en el autointerés? Sostenemos que el punto de vista moral no puede fundamentarse consistentemente en el autointerés.

---

9 Nino G., *Ética y derechos humanos*, Buenos Aires, Paidós, 1984, p. 84.

Supongamos que K y B son candidatos a la presidencia de cierto país, y supongamos que es interés de cada uno de ellos ser electo, pero sólo uno puede ser electo. Estaría en el interés de B pero en contra de K si B ganara, y viceversa, y por lo tanto en el interés de B pero contra el de K si éste fuera liquidado, y viceversa. Pero de ésto se seguiría que B debe liquidar a K, que es incorrecto para B no hacerlo así, que B no «ha hecho su deber» hasta que ha liquidado a K; y viceversa. Similarmente K conociendo que su propia liquidación está en interés de B y, por lo tanto, anticipándose a los intentos de B por asegurarlo debe dar los pasos para detenerlo. Sería erróneo para K no hacerlo así. El «no habría cumplido con su deber» hasta asegurarse de parar a B. De ello se sigue que si K previene a B de liquidarlo se puede decir que su acto es a la vez correcto e incorrecto. Incorrecto porque es la prevención de lo que B debe hacer, cuyo no cumplimiento sería erróneo para B. Correcto porque es lo que K debe hacer, su deber, cuyo no cumplimiento sería incorrecto para K. Pero uno y el mismo acto no puede (lógicamente) ser a la vez moralmente correcto y moralmente incorrecto. Entonces en casos como estos la moralidad no se aplica.<sup>10</sup>

Sustituycamos candidatos a la presidencia por gerentes y empleados discutiendo aumento de sueldo o seguridad social y veremos que en ningún caso el puro interés puede fundar las acciones morales de las partes. Entonces, la razón moral o está basada en algo distinto que el autointerés o no es nada, y eso vale para la vida cotidiana, para la política y para la empresa.

Con el argumento anterior hemos mostrado que la moralidad no puede basarse en el autointerés pero nada se ha dicho acerca de por qué hay que superar tal perspectiva con el punto de vista moral. ¿Por qué éste es exigido?

Para entender ésto un buen ejemplo sería lo que en teoría de los juegos se ha llamado el dilema del prisionero, que aquí presentamos adaptado para facilitar la discusión. «Dos miembros de una tribu van de caza y se encuentran con un tigre que los asecha amenazadoramente. La situación es tal que si ambos escapan en distintas direcciones, uno será atrapado y muerto mientras que el otro se salvaría, de modo que, en ese caso, cada uno tiene, supongamos, el 50% de probabilidades de sobrevivir. Si uno escapa y el otro se queda en el lugar donde los sorprendió

---

10 Baier, K., *The Moral Point of View*, p. 190.

el tigre el que escapa tiene una probabilidad del 95% de salvarse, y el que se queda, de sólo 5%. Si ambos se quedan en el lugar a pelear con el tigre, tienen cada uno chance del 80% de salvar su vida».<sup>11</sup>

Desde el punto de vista estratégico tendríamos lo siguiente: Si los cazadores son puramente autointeresados, completamente racionales y conocen las probabilidades indicadas, cada uno concluirá por su cuenta que conviene huir, puesto que así tienen un 50% de probabilidades de salvarse en el caso de que el otro también huya, en lugar del 5% que tendría si él se quedara, y un 95% de probabilidades de salvarse, en caso de que el otro se quedase en el lugar, en vez del 80% que tendría si se quedaran juntos. Si cada uno sabe que el otro también es racional, autointeresado y que conoce estas probabilidades, tiene todavía más razón para huir, puesto que sabe que el otro huirá. (Ver Nino, *ob. cit.*, p. 62).

Lo curioso y paradójico del asunto es, sin embargo, que actuando racionalmente, sobre la base del más puro autointerés, *estos decisores racionales puramente autointeresados reducen sus chances de supervivencia en comparación con lo que ocurriría si cada uno de ellos concediera al prójimo tanta importancia como a sí mismo* y, en consecuencia, se quedará a pelear con el tigre para maximizar los chances de supervivencia del otro cazador (80% para ambos).

Veamos con más cuidado esta conclusión, alguien podría decir «bueno, pero si los dos sabemos que lo que más nos conviene es pelear juntos, podemos ponernos de acuerdo, para enfrentar al animal y asunto concluido». A lo que responderíamos que visto desde el puro autointerés lo que más interesa es que el otro se quede a pelear mientras yo huyo. Para lo cual pudiéramos usar el engaño, el fraude y cualquier cantidad de truculencias. Pero suponemos que el otro es racional y sabe que no hay ninguna garantía de que yo me quede; y así volvemos a la situación inicial.

Si queremos resolver este conflicto parece que necesitamos razones para actuar que prevalezcan sobre el propio interés de cada uno de los agentes. Necesitamos de razones morales. Un tipo de razón moral es

---

11 *Ética y derechos humanos*, cit., p. 62.

la que nos da Kant, en «*La fundamentación de la metafísica de las costumbres*»: «Obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin al mismo tiempo y nunca solamente como un medio».<sup>12</sup> ¿Por qué esto es un principio moral que puede servir asimismo como una razón para actuar de cierta manera?

Ya sabemos algo de la moral: su objeto (lo bueno y lo correcto), su función (eliminar conflictos y facilitar la cooperación), los límites (exige superar el egoísmo y la coacción). ¿Hay algo de esto en la afirmación kantiana?

Aclaremos aquí que no se pretende establecer la posición kantiana como «la posición ética», pero hay en ella algo que alude al núcleo de la moral y que puede servir para aclarar el problema que estamos tratando, los conceptos de derecho y deber que perseguimos.

En primer lugar, debemos recordar que el autointerés, la acción prudencial o estratégica, en el dilema expuesto, era menos ventajoso que la decisión común de luchar, que suponía confiar en el otro y al mismo tiempo respetar la posible promesa al mismo. En este sentido Kurt Baier ha argüido, por ejemplo, que «ser moral es seguir reglas destinadas a superar el interés propio cuando va en interés de todos por igual el que cada quien deje de lado sus intereses».<sup>13</sup>

También, en el mismo sentido, Gauthier establece la tesis de que: La moral es un sistema de principios tal que va en ventaja de todos, el que cada quien lo acepte y actúe de acuerdo con él, y sin embargo, actuar según el sistema de principios requiere que algunas personas efectúen actos desventajosos.<sup>14</sup>

Al parecer hay una relación clara entre moral y ventaja, pero la pregunta es ¿de dónde surge la posibilidad de que los intereses de todos estén en un momento determinado por encima de los míos? Y la respuesta parece tener que ver con la consideración kantiana de que

---

12 *La fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Madrid, Espasa-Calpe, 1981, p. 84.

13 Ratz, *Razonamiento práctico*, México, F.C.E., 1986, p. 343.

14 *Ibidem*, p. 344.

cada hombre es un fin en sí mismo y no puede ser tratado jamás, meramente, como medio. Aclaremos, se trata en este caso de «la idea del respeto que se debe a todo hombre como seres conscientes que, necesariamente, tienen intenciones y propósitos (fines). Lo que nos ordena que no permitamos que nuestras actitudes fundamentales hacia los hombres sean dictadas por los criterios del éxito técnico o de la posición social y que no los valoremos por esos títulos ni por las estructuras en que tales títulos los colocan. Lo que no significa, por supuesto, que la opinión más importante que debemos formar de los hombres sea la misma para cada hombre... Pero significa que debemos a cada hombre el esfuerzo de comprenderlo y que, para lograrlo, hay que abstraer a cada hombre de ciertas estructuras ostensibles de desigualdad en que lo encontramos».<sup>15</sup>

El esfuerzo de comprender al hombre en tanto que ser capaz de darse fines, capaz de hacerse con un proyecto racional de vida, en tanto que ser libre, nos lleva al discurso moral y al tipo de racionalidad que le es inherente.

Dondequiera que nos encontremos con una discusión moral veremos aparecer en ella preguntas recurrentes como: ¿qué pasaría si todos obrasen como usted?, ¿le gustaría que a usted le hiciesen lo mismo?, o ¿por qué no se pone en mi lugar? En estas preguntas están reflejadas ciertos rasgos formales del discurso moral cuyo análisis nos mostrará los requerimientos mínimos que debe de presentar todo discurso si quiere ser moral.

El discurso moral está dirigido a obtener una convergencia en acciones y actitudes, a través de una aceptación libre por parte de los individuos, de principios para guiar sus acciones y sus actitudes frente a acciones de otros.<sup>16</sup>

De acuerdo con esta caracterización del discurso moral el primer rasgo con el que nos encontramos, característico de toda moralidad, es la *autonomía* de la moral: Lo que da valor moral a la acción es el respeto *voluntario* a la norma, es decir, que en el ámbito moral no hay otro legislador que el propio agente. La autonomía del agente moral exige,

15 Feinberg, J., «La idea de igualdad», en *Conceptos morales*, México, F.C.E., p. 280.

16 Santiago Nino, *Ética y derechos humanos*, cit., p. 90.

entonces, que el discurso moral opere buscando el *consenso*. Lo que diferencia a la moral del derecho. «Es inconsistente que alguien diga que la solución X es la que establece la moral ideal aunque no está de acuerdo con ella, cosas que puede en cambio decir coherentemente respecto del derecho».<sup>17</sup>

¿Qué condiciones mínimas deben satisfacer los principios de conductas morales, libremente aceptadas, para que la convergencia de acciones y actitudes sea posible?

Estos principios deben ser *públicos*, es decir, que pueden ser del conocimiento de todos los implicados. La moral está reñida con el esoterismo. Deben ser *generales*: la convergencia de las acciones y actitudes presupone expectativas basadas en regularidades, mal puede una norma referida a casos individuales cumplir con esta misión. Por ello los principios deben referirse a propiedades y relaciones genéricas. Además deben ser *universalizables*: «si se admite que alguien puede *justificar* sus acciones y actitudes sobre la base de un cierto principio aplicable al caso, entonces cualquier potencial participante en el discurso moral puede también justificar sus acciones y actitudes sobre la base del mismo principio, con tal de que su caso no difiera del otro respecto de propiedades que el mismo principio recoge como relevantes».<sup>18</sup>

Por último, los principios morales constituyen razones  *finales*  en la justificación de una acción. Existe una jerarquía de razones prudentiales y legales del razonamiento práctico. Las razones prudentiales y legales están sometidas a la razón moral en el caso de que ésta fuera aplicable.

¿Cómo debe proceder el discurso moral para obtener principios con las características mencionadas? Independientemente del contenido de los principios escogidos a través de la discusión moral racional, lo que se ha llamado la ética normativa o sustantiva resultante desde el punto de vista formal, hay cierto consenso en que tal discurso sólo es posible mediante la adopción de un *punto de vista* que pueda ser común a todos los que participan en él. Este punto de vista es el que autores como Baier, Frankena y Rawls entre otros, han llamado el punto de vista

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 91.

moral. Se adopta este punto de vista cuando se formulan juicios normativos acerca de las acciones, intenciones y personas, y se está dispuesto a universalizar esos juicios; las razones que se dan a favor de esos juicios consisten en hechos acerca de cómo las cosas juzgadas afectan los intereses de seres sensibles. En el caso de que los juicios se refieran a nuestras acciones, las razones que damos a favor de dichos juicios contemplan el hecho de cómo son afectados los intereses de los demás. En resumen, al razonamiento moral le es inherente una perspectiva imparcial o desinteresada.

Este punto de vista moral, que apenas hemos esbozado, permite una formulación provisional del juicio moral:

Un juicio que expresa que debe moralmente hacerse X puede analizarse como un juicio que predica de la acción X que ella es requerida, en ciertas circunstancias definidas por propiedades fácticas de índole genérica, por un principio público que sería aceptado como justificación última y universal de acciones por cualquier persona que fuera plenamente racional, absolutamente imparcial y que conociera todos los hechos relevantes.<sup>19</sup>

La verdad de un juicio moral, desde esta perspectiva, depende de si el principio en cuestión es capaz de producir el consenso en las condiciones señaladas.

Para los objetivos de nuestro trabajo es suficiente con que aceptemos que existen ciertas condiciones mínimas necesarias para que podamos hablar de razones morales. Podemos volver ahora a nuestro problema de si las razones morales pueden penetrar y ayudar a resolver el horizonte de problemas inherentes a la existencia de la empresa.

Después de reseñar las características esenciales del razonamiento moral es tiempo de volver al problema que nos ocupa. La pregunta ¿Racionalidad para quién? nos había abierto un horizonte de problemas que la mera racionalidad instrumental no podía resolver. En el argumento del Dr. Pérez Perdomo se enunciaba con claridad cómo se incrustaba en la lógica de la eficiencia una razón de orden moral. El deber ser de la empresa: la responsabilidad, con el entorno social, con sus miembros, con las otras empresas e inclusive con la naturaleza.

---

19 Nino, *ob. cit.*, p. 95.

Fiedler y Martín, por ejemplo, en «*Liderazgo y administración efectiva*», esbozan una concepción contractualista de la relación entre gerentes y gerenciados:

Los grupos de personas y los grupos de grupos (esto es las organizaciones), implican una situación de beneficio recíproco. La pertenencia a un grupo es, en efecto, un contrato social. Los miembros del grupo ceden una parte de su autonomía a cambio de beneficios que no pudieron adquirir solos. Un dirigente que no reconoce que su autoridad deriva del consentimiento de los subordinados está destinado a sufrir una experiencia desagradable, si no es que su dirección tendrá corta vida. (p. 20).

Si es cierto que es intrínseco al ejercicio del poder gerencial una consideración moral como la esbozada en la cita anterior, y reconociendo, además, que la estructura de *poder gerencial* es un dato esencial para los análisis de la empresa contemporánea, tendríamos que concluir que en el corazón mismo, en el núcleo esencial de la empresa está inscrita una considerable exigencia moral. En esta dirección nos llevan los análisis de Touraine, en el trabajo ya citado, de Galbraith en «El nuevo estado industrial», de Duverger en *Las dos caras de Occidente*, entre otros. Todos ellos están de acuerdo con que la naturaleza esencialmente administrativa de la empresa moderna determina un espacio que viene a ser ocupado por un tipo especial de poder, el poder gerencial. Entonces, si queremos comprender la empresa de hoy tenemos que mirarla en la perspectiva de ese poder (*managerial*, gerencial) que produce necesariamente la división del trabajo, y por ende, los diferentes roles de dirigentes y dirigidos, y que nos lleva a preguntarnos por la legitimidad del ejercicio de ese poder. Pregunta que ya es moral y que devela al interior mismo de la empresa la necesidad de respuestas que no pueden ser dadas por la sola razón instrumental.

Pero no sólo al interior de la empresa se produce la exigencia de justificaciones morales. En el marco de las relaciones de la empresa con la sociedad se ha producido una cada vez más consciente inserción de la economía en la sociedad, una mayor integración en el espíritu de la responsabilidad colectiva. Este hecho trae consigo la necesidad de coordinar los intereses de la empresa con los intereses de la sociedad en general.



...hoy la empresa, a pesar de su origen excluyentemente privado, es ya irreversiblemente un asunto de la sociedad entera, que objetivamente concierne a todos los implicados en ella, por una especie de desbordamiento de las arcaicas fronteras jurídico-mercantiles que pretendieron irrealmente encerrar a la empresa en sí misma. Lo que significa, en definitiva, que el problema de la empresa se revela, temáticamente también, como una estructura social de poder.<sup>20</sup>

El poder de la empresa y el poder dentro de las empresas están ambos necesitados de legitimación, de una justificación racional práctica. Es necesario determinar la complejidad de esta tarea de justificación. En la empresa moderna nos encontramos con el hecho de que los dirigentes, los asalariados y el Estado, aún cuando son considerados como actores completamente autónomos, interactúan orientando sus acciones hacia una creciente integración. En principio esta interrelación viene dada por la defensa que cada grupo hace de sus intereses y, por tanto, por la contradicción de dichos intereses. Pero en esa misma contradicción de intereses se produce la captación de la necesidad de un marco valorativo totalizante, de un campo en que los conflictos sean resolubles. Esta exigencia, sin embargo, no es transparente porque cada adversario pretende identificarse con el interés general y se opone al campo adverso. Pero la necesidad de reciprocidad de los diferentes proyectos de los distintos agentes, obliga a buscar en este sistema de interacción un principio de legitimidad que lo racionalice poniéndolo en relación con un sistema de valores.

Este principio de legitimidad hay que buscarlo en la dinámica propia de la interacción de las partes que configuran el sistema de acción de la empresa, en las relaciones contradictoriamente tensas de los agentes puestas en el horizonte normativo más vasto de la sociedad, en la aceptación valorada y recíproca de sus papeles en el entorno mayor. Si la empresa, a pesar de ser una institución privada, tiene una función social, entonces, este carácter suyo compromete tanto a los dirigentes como a los asalariados a la consecución de fines reconocibles como legítimos por la sociedad. El horizonte de una posible legitimación parece venir dado por la necesidad de responder a la pregunta ¿que utilización social debe dársele a la racionalidad económica?

20 Marzol, *ob. cit.*, p. 70.

La respuesta posible a la pregunta nos pone de nuevo frente a las exigencias de la racionalidad práctica. La legitimación racional de un poder no puede darse sin tomar en cuenta la voluntad de aquellos que son afectados por él.

De lo que se trata es de encontrar mecanismos que puedan fundamentar la suposición de que las instituciones básicas de la sociedad y las decisiones políticas fundamentales hallarían el asentimiento voluntario de todos los afectados si éstos pudieran participar en —libertad e igualdad— los procesos de formación discursiva de la voluntad.<sup>21</sup>

John Rawls es el autor que ha llevado más lejos la argumentación, en dirección a encontrar un punto de vista moral, que permita la formulación de principios morales para la estructura básica de la sociedad. Esta estructura incluye el conjunto de instituciones políticas (democracia) y económicas (mercado) dirigidas a fomentar la cooperación social. No es nuestro propósito aquí discutir la validez o no de la construcción teórica que sustenta los principios de la justicia sostenidos por el autor, nos conformaremos con señalar tales principios y su posible papel como el horizonte valorativo general que pueda servir de marco a la discusión sobre la legitimidad de las relaciones de poder inherente a la empresa. Desde el punto de vista moral que construye hipotéticamente, Rawls trata de mostrar que los hombres y mujeres que sean racionales y actúen sólo en función de su propio autointerés escogerían los siguientes principios:

Primero: cada persona ha de tener un derecho igual al esquema más extenso de libertades básicas iguales que sea compatible con el esquema semejante de libertades para los demás. Segundo: Las desigualdades sociales y económicas habrán de ser conformadas de tal modo que: a) se espere razonablemente que sean para todos, b) se vinculen a cargos y empleos asequibles para todos.<sup>22</sup>

Desde la perspectiva del segundo de estos principios el mercado, el libre juego de la oferta y la demanda, sólo es justificable en la medida en que, limitado por las exigencias morales de libertad e igualdad,

---

21 J. Habermas, *Reconstrucción del materialismo histórico*, Madrid, Taurus, p. 252.

22 J. Rawls, *Teoría de la justicia*, México, F.C.E., 1985, p. 82

propende a fomentar los proyectos racionales de vida personales de los miembros de la sociedad. Desde este punto de vista moral, ni el mercado ni la empresa que lo caracteriza son justificables automáticamente ni son autónomos en relación con la moral. La exigencia moral de que las desigualdades sociales y económicas sólo son justificables en la medida en que contribuyen a la ventaja de todos, principio de la diferencia rawlsiana, puede funcionar como un principio de racionalidad práctico capaz de darle contenido a lo que se ha llamado la responsabilidad social de la empresa. Es muy probable que dirigentes y asalariados pudieran integrar sus intereses particulares sobre la base de este interés general.

Gran parte de la discusión de la filosofía moral contemporánea, especialmente la norteamericana, gira alrededor de la idea matriz de conciliar, desde el punto de vista moral, las exigencias de la libertad y la igualdad de los individuos entre sí y dentro de las instituciones políticas y económicas contemporáneas. Consideramos que este es un fértil campo de discusión para el desarrollo de unos fundamentos metaéticos de la acción gerencial. Hemos pretendido con este trabajo fomentar esa discusión.