

# La empresa como comunidad moral: modelo para armar\*

Leticia Naranjo Gálvez\*\*

## Resumen

Este ensayo presenta una propuesta para considerar la empresa como una comunidad moral, esto es, como un espacio de interacciones personales dentro del cual no sólo se juega el impacto de la organización en su entorno socioeconómico amplio, sino también la calidad ética de la vida cotidiana de las personas dentro de la empresa. En la primera parte se establecen algunas de las condiciones con las cuales tendría que cumplir una comunidad para que fuera un modelo plausible de comunidad moral empresarial. Para ello, se identifican, en primer lugar, algunas características definitorias de una organización específicamente empresarial y, en segundo lugar, de una comunidad moral en general. Estas últimas se apoyan fundamentalmente en las nociones que Charles Taylor y Ernst Tugendhat tienen, respectivamente, de agencia moral y de comunidad moral. En la segunda parte, se elabora una ficción sobre los posibles modos en que se daría la conformación de una comunidad moral, y sobre lo que esto implica en términos de distintas formas de convivencia. En la tercera sección, se muestran algunas consecuencias que se seguirían del análisis de la anterior ficción, en cuanto a los elementos éticos que configurarían la vida cotidiana de una comunidad empresarial. Con esto se espera, finalmente, llamar la atención sobre la importancia que tendrían estos elementos, a la hora de aproximarse al asunto de la ética empresarial asumiendo la perspectiva de la vida comunitaria en las organizaciones.

## Palabras Clave

Empresa, Comunidad Empresarial, Ética, Modelo.

Las aproximaciones al tema de la ética empresarial encuentran en el concepto de responsabilidad social un referente obligado, máxime cuando se concibe a la empresa dentro del contexto de una sociedad convulsionada y marcada por la inequidad. De allí que sea frecuente y razonable asociar la responsabilidad de la empresa colombiana fundamentalmente con el papel que ella estaría llamada a

cumplir en la implementación, tanto de formas de convivencia, como de redistribución, con las cuales se superarían los problemas de injusticia que caracterizan nuestra sociedad. Es de esperarse que el tema de la ética empresarial sea así abordado en el contexto colombiano prestando especial atención a las relaciones exógenas que establecen las organizaciones entendidas como actores sociales. El desarrollo de estas relaciones se manifestaría a nivel de aquellos indicadores del desempeño social de las empresas, a los cuales me permito llamar "macro", en el sentido de que éstos darían cuenta del impacto de las empresas dentro de un contexto social amplio. Dichos indicadores serían útiles para apreciar el desempeño de las organizaciones dentro del conjunto de la sociedad, afectándolo positiva o negativamente en lo que se refiere a aspectos como el respeto por los derechos consagrados en la Constitución, el manejo del medio ambiente, el bienestar de las comunidades locales, la creación y redistribución de riqueza, la formación de capital humano, la filantropía empresarial, la educación ciudadana o la actividad gremial.

\* Este ensayo forma parte del proyecto *Decisión y acción en la ética empresarial*, cofinanciado por Colciencias, el BID y la Universidad del Rosario. Agradezco de manera muy especial a Ángela Uribe y a Wilson Herrera el tiempo y el esfuerzo que dedicaron a la lectura y corrección de este ensayo. Igualmente, estoy en deuda con Camila de Gamboa y Mauricio Rengifo, por sus comentarios y sugerencias. Sin todos ellos habría sido imposible la elaboración de este texto. Este artículo se recibió en junio y se aceptó definitivamente en agosto del presente año.

\*\* Grupo ERSE de investigación –Ética, Responsabilidad Social y Empresa– de la Escuela de Ciencias Humanas de la Universidad del Rosario. Dirección: Calle 13 No. 5-83. Teléfonos: 3366582, 3366583, 2431513. E-mail: lnaranjo@claustror.urosario.edu.co

Sin embargo, también resulta interesante abordar el tema de la gestión ética de las organizaciones en lo que se refiere a aquellos aspectos a los que me permito llamar "micro", dado que se trata de unidades de análisis más básicas, utilizables para abordar los problemas que pueden presentarse a nivel de pequeños escenarios sociales. Desde esta perspectiva, el acento ya no está puesto en el impacto de la actividad empresarial en lo que a los indicadores de bienestar social y desarrollo económico se refiere, sino más bien en lo que respecta a la vida cotidiana, a las formas de interacción que se dan dentro de las organizaciones, de modo que a estas últimas se las considere más como espacios para la convivencia, que como actores sociales. Es decir, se las considere como entramados de relaciones interpersonales, dentro de los cuales se juegan las posibilidades que tienen muchos individuos de vivir una vida más amable en la cual – trabajo y realización personal, trabajo y convivencia armónica – sean compatibles. En el presente ensayo asumiré este segundo modo de aproximación a la ética empresarial, tarea que resumo en la idea de analizar algunos de los aspectos éticos de las interacciones personales que pueden presentarse en las empresas consideradas como pequeñas comunidades morales.

En la primera parte del artículo establezco una serie de condiciones con las cuales tendría que cumplir un modelo de empresa para que fuera plausible como metáfora, tanto de una organización empresarial, como de una comunidad moral. Una vez establecidas estas condiciones, en la segunda parte construyo una ficción sobre las posibles maneras en que se daría la conformación de dicha comunidad moral. Para ello, utilizo dos elementos básicos: una noción de comunidad moral y algunos supuestos sobre las motivaciones y la racionalidad de los sujetos que conformarían esa comunidad ficticia, así como sobre los resultados éticos de su convivencia. A partir de la construcción de esta metáfora de comunidad moral se identifican en ella algunos elementos de análisis que resultan ser éticamente importantes, y que pueden ser equiparables a ciertas notas características de las relaciones interpersonales en las empresas. De esta forma, la metáfora que propongo podría hacer las veces de hi-



pótesis de trabajo. Una vez que salgan a la luz algunas de las notas claves de tres versiones de la comunidad moral, se podría contar con herramientas de análisis que ayuden a la identificación, examen e intervención de problemas éticos relacionados con la forma como se construye la vida comunitaria en las empresas. De allí que, finalmente, en la tercera parte me refiera a las consecuencias que se seguirían de los resultados alcanzados en las dos primeras secciones, en cuanto a la importancia que adquiere, para la ética empresarial, el asunto de la convivencia cotidiana en las empresas. Si bien no elaboro propiamente una demostración, en esa tercera parte señalo, como conclusión,

que los arreglos informales que determinan el desempeño real de la vida diaria en una empresa, deben, junto con los aspectos normativos más formales, ser evaluados, discutidos e intervenidos por parte de todos los miembros de la organización, con el fin de lograr una armonía entre los fines de eficiencia y supervivencia de la empresa, por un lado y, las convicciones más sentidas y los proyectos de vida buena que tengan los miembros de la organización, por el otro. De esta forma, la cultura corporativa ideal no

sería ni aquella que algunos miembros de la empresa traten de imponer mediante el uso de la coerción, ni tampoco la que resulta de la inercia incontrolada de las interacciones entre las personas, sino justo la que nace de la mutua educación entre los miembros de la organización. A su vez, esta educación la entiendo fundamentalmente como formación de los hábitos de las personas, hábitos que, al involucrar la sensibilidad moral de los individuos, facilitan o entorpecen la aplicación efectiva de criterios de decisión dentro de la empresa.

### **Condiciones para un posible modelo de comunidad moral empresarial**

A fin de establecer las características distintivas de una organización empresarial considerada como comunidad moral, a continuación propondré algunos de los elementos que tendrían que integrar una metáfora de dicha comunidad. Para que la metáfora resulte plausible ha de cumplir con ciertas condiciones que le permitan, por una parte, ser un modelo aceptable precisa-

mente de una empresa y no de otro tipo de organización social (v. gr. una iglesia). Y, por otra parte, la metáfora debe presentar las notas características de una comunidad moral y no las de otros tipos de grupos humanos, los cuales sólo accidentalmente puedan ser vistos como comunidades morales (v. gr. los pasajeros de un autobús, los acreedores de una empresa).

### **El aspecto empresarial**

A continuación propongo algunas de las características que hacen que una comunidad moral sea específicamente “empresarial”. Dichas características hacen las veces de restricciones con las cuales deberá cumplir la metáfora que se construya más adelante. En primer lugar, la comunidad empresarial es un sistema de relaciones interpersonales que, a su vez, hace parte de otros espacios de interacción social. La razón de ello está en que la empresa hace parte de otros sistemas —económico, social, cultural— más amplios que ella misma. Estos sistemas conforman el entorno con el cual la organización interactúa, lo cual implica que ella participa de las características de dicho entorno. Por ejemplo, si la empresa actúa en un entorno social altamente jerarquizado, es de esperarse que también los miembros de la organización se organicen jerárquicamente. Si la empresa hace parte de un contexto social en el que se presenta la discriminación por género, sería poco factible que ella se caracterice por la igualdad de géneros. Si la empresa se inscribe dentro de un mercado en el cual uno de los bienes más importantes —en cuanto a la dinámica y exigencias de dicho mercado— es el conocimiento, entonces podemos esperar que la empresa requiera de éste como de un activo fundamental, que incluso influya en su modo de organizarse.

En segundo término, la comunidad empresarial no es el único espacio de interacción del que participan sus integrantes, aunque en él se desarrolle buena parte de la vida de éstos y los revista de una importancia considerable. Esta característica se justifica porque los directivos y empleados de una empresa son al mismo tiempo parte de otros núcleos de relación social, tales como la familia, el vecindario y cualesquiera grupos dentro de los cuales los miembros de la empresa hallan a sus “otros significativos”<sup>1</sup>. Esto

es, aquellas otras personas que cumplen un papel importante para su autocomprensión. Sin embargo, la organización se constituye en un espacio de interacción en el que sus miembros invierten una parte considerable de su tiempo, de sus esfuerzos e incluso de sus proyecciones a futuro. Aunque es perfectamente posible que la empresa sea para algunos, o muchos de ellos, simplemente la fuente de su subsistencia, y tal vez de sus frustraciones, también es posible que para otros —pocos o muchos de ellos— el trabajo, los roles y las relaciones que desarrollan dentro de ella se constituyan en una parte importante de su vida, de su autocomprensión y de su realización personal.

Un tercer rasgo de la comunidad empresarial es que al integrarse a ella, sus miembros traen consigo la “carga” —social y cultural— de las características de esos otros espacios de interacción. Ello, dado el supuesto de que las personas, en tanto que agentes morales, son complejos portadores de visiones de mundo, concepciones acerca de lo bueno, conocimientos, experiencias, prejuicios y sensibilidades que han adquirido con su proceso de socialización y en los distintos escenarios en los cuales éste se ha desarrollado. Toda esa riqueza se hará con ellos presente en las interacciones que establezcan dentro de la organización. Por lo menos de modo tal que, al encontrarse en ella, las personas nunca iniciarán su relación como si fueran “tábulas rasas” en lo que se refiere a hábitos y a convicciones sobre cómo han de hacerse y valorarse las cosas, qué es más o menos importante, o qué está “bien” o “mal” moral y estéticamente hablando.

En cuarto lugar, quienes llegan por primera vez a la comunidad generalmente se encuentran con un grupo de personas que les ha precedido. No necesariamente se daría el caso de que todos, en un acto fundacional, lleguen a la empresa al mismo tiempo. Así, los recién llegados desarrollarán un proceso de adaptación frente a una estructura de relaciones y a un modo conjunto de operar que ya vienen funcionando previamente. Esta adaptación puede tener resultados distintos, dependiendo de qué tan “conservadores” sean la estructura y el modo de operar preexistentes, de qué tan aceptables resulten éstos a los ojos de los recién llegados, y de cuánto intenten y puedan hacer éstos para transformarla y hacerla más acorde con sus deseos.

Una quinta característica de la comunidad empresarial es que en ella la cercanía física, la comunicación cotidiana y la frecuencia y duración que éstas

<sup>1</sup>. Tomo esta expresión —“otros significativos”— de Charles Taylor, quien, a su vez, la toma de George Herbert Mead. Cf. Charles Taylor, *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*. Cambridge, Harvard University Press, 1989, p. 494 y ss.

tengan en el tiempo, así como lo intensa y significativa que resulte la convivencia de los integrantes de la comunidad, hacen que aunque ellos provengan de otros núcleos de interacción, dicha comunidad goce – frente a esos otros escenarios– de una independencia relativa. Así, ella asume frente a otros núcleos de relación social unas características diferenciadoras, las cuales permiten analizarla con independencia de sus nexos con ellos.

En sexto lugar, para muchos miembros de la empresa la permanencia dentro de ella no es esporádica y tiene una duración de cierta consideración, aunque no necesariamente tiene que darse a lo largo de toda una vida. Esto significa, por una parte, que las personas podrán hacer de su período de permanencia dentro de la empresa un referente o episodio importante para la narración de sus vidas. Y, por otra parte, permite que aparezcan unas características propias del modo como se dan las relaciones entre las personas y se desarrollan los procesos dentro de la organización. En este sentido, estas características no cambian súbitamente.

Una séptima característica de la comunidad empresarial es que el entrar o salir de ella no siempre depende de la voluntad de los sujetos, o por lo menos no es algo que sea voluntario para todos en igual medida. En este sentido cabe una amplia gama de posibilidades: desde el caso de aquella persona que puede, sin perjudicarse, abandonar la empresa si así lo desea, hasta el caso de aquel individuo que no cuenta con otra alternativa factible que le permita abandonarla, aunque así lo desee. E igual ocurre con el ingreso a la organización: se puede desear hacer parte de ella y no lograrlo, o se puede no desear el ingresar a ella y, sin embargo, hacerlo obligado por las circunstancias. Estas posibilidades y restricciones eventuales de la voluntad de los sujetos contrastan con su pertenencia a su entorno social amplio, dentro del cual se inscribe la empresa; pues no es factible que dependa de la voluntad de los individuos el ingresar a la sociedad a la que pertenecen o el abandonarla.

En octavo lugar, podemos pensar que en el caso de la comunidad empresarial el logro de una meta

común es un factor fundamental que justifica su conformación. Esta es precisamente una característica diferenciadora de las empresas dentro de un sistema capitalista, las cuales se crean con el fin de ofrecer bienes o servicios que son transados en un mercado<sup>2</sup>. Ahora bien, la producción de estos bienes o servicios no puede ser llevada a cabo por una sola persona, lo cual implica que se hace necesario un plan y una división de funciones, a fin de lograr de modo más eficiente ese objetivo común. Sin embargo, la meta común no requiere necesariamente que todos los integrantes de la comunidad empresarial tengan hacia ella el mismo grado de compromiso. Incluso puede darse el caso de que haya quien participe haciendo su parte con el mínimo esfuerzo, sólo llevado por la presión de los demás, pero no por la identificación con la meta común. Del fin común y del plan de acción tampoco necesariamente se deriva el que la división del trabajo sea racional u opere eficaz y eficientemente; tampoco supone que el modo de organizarse sea democrático y equitativo.

Finalmente, los miembros de la comunidad empresarial pueden provenir de clases sociales, niveles de educación y hasta culturas distintas y pueden, por tanto, no compartir ni la misma concepción de mundo, ni el mismo ideal de vida buena. Aquí también cabe una amplia gama de matices en cuanto a la semejanza o heterogeneidad de sus respectivas concepciones acerca de lo que existe y de lo bueno: pueden darse desde sutiles hasta considerables diferencias. Estas coincidencias o divergencias han de tener implicaciones para la comunicación entre los miembros de una organización y, por tanto, para el entendimiento mutuo, el consenso y la coordinación entre ellos.

### **El aspecto moral**

A las anteriores restricciones y características, se tienen que añadir aquellas que permitirán el que, en general y no sólo dentro de la empresa, podamos llamar a cierto grupo de personas una comunidad “moral”. Este asunto es indesligable de la cuestión acerca de qué es un agente moral y qué es lo que hace que las relaciones que se establecen entre los agentes así pensados sean relaciones moralmente relevantes o

<sup>2</sup> Dado el tema sobre el que versa este artículo –la ética de las organizaciones– me permitiré no profundizar en este aspecto tan importante de la empresa, si bien el hecho de ésta sea una unidad de producción de bienes y servicios afecta los aspectos éticos de las relaciones entre las personas que producen esos bienes y servicios.



éticamente analizables. Esto es, que no sean reducibles a relaciones de otra naturaleza (*v. gr.* exclusivamente económicas). Así mismo, una concepción sobre los agentes morales trae consecuencias en cuanto a lo que debe pensarse acerca de los posibles resultados de la interacción entre ellos. A continuación, y con el fin de establecer qué características tendrá que poseer una comunidad específicamente empresarial para ser una comunidad moral en general, acudiré a los siguientes aportes. A saber, algunos elementos de la idea de agente moral propuesta por Charles Taylor; ciertas expresiones de racionalidad que, respectivamente, Nicholas Rescher, John Rawls y Jürgen Habermas le atribuyen a los agentes morales y, finalmente, las características que Ernst Tugendhat encuentra en una comunidad moral.

Para Ch. Taylor, los seres humanos tienen la característica diferenciadora de que al optar por determinados cursos de acción, no sólo lo hacen llevados por aquellas preferencias que los mueven de manera inmediata y para las cuales no tienen razones ulteriores, aparte del hecho de que así es como desean. También pueden optar por ciertos cursos de acción y desechar otros porque pueden evaluar ese primer tipo de preferencias, lo cual da, como resultado, unas preferencias de segundo orden. Sobre éstas sí pueden las personas ofrecer razones ulteriores al mero desear, razones que tienen que ver con lo que consideran valioso y significativo para sus vidas. Las preferencias de segundo orden no sólo son fruto de la personal experiencia, reflexión y manera de asumir la vida que tiene cada individuo, sino que en gran parte son tomadas de las convicciones e ideales de vida buena propios de su comunidad moral. Ahora bien, en una sociedad moderna, y a diferencia de lo que ocurre en una sociedad tradicional, los individuos se encuentran ante la oferta de distintos ideales de vida buena. Con ello se hace aún más complejo el proceso de estructuración de la propia identidad y, por ende, la reflexión moral que lleva a la opción por ciertos cursos de acción<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Cf. Charles Taylor, *Sources of the...* pp. 495-521. Las sociedades contemporáneas occidentales son plurales, esto es, en ellas hallamos una multiplicidad de "ofertas" de ideales de vida buena. Si bien los individuos pueden nacer y crecer en contextos familiares y comunitarios en los cuales aprenden a identificarse con un específico ideal de vida buena, de todas formas, las personas hacen parte de espacios de interacción social más amplios, en los que sí se presenta de manera más clara la pluralidad que aquí menciono. Esto hace que la formación de la propia identidad, en el contexto de nuestras sociedades occidentales modernas, sea un proceso más complejo que el que puede presentarse en sociedades no plurales.

Un individuo para el cual sus preferencias de primer orden no ofrezcan suficiente base para la justificación de sus decisiones, hace uso de una racionalidad que no se reduce a la deliberación técnica. Es decir, no sólo delibera estableciendo cuáles son los medios más eficientes y eficaces para la obtención de un fin que se prefiere sin ulterior justificación. Tampoco se trata de un sujeto que actúa exclusivamente sobre la base de aquello que le parece bueno para él, sólo porque así le apetece: también puede actuar movido por el valor que le otorga a algo que considera bueno para la conformación de cierto ideal de vida, el cual es compartido por otros y puede ser justificado ante ellos. Esto significa que, dentro de aquello que cuente como "buenas razones", el individuo incluirá motivos que tienen que ver con el tipo de vida que cree que vale la pena vivir y con el tipo de persona que quisiera ser. De allí que en sus procesos de deliberación y de justificación, el individuo no sólo tenga en cuenta consideraciones sobre su propio bienestar inmediato, el cual determina las preferencias de primer orden. También se hará consideraciones sobre el bien cuya búsqueda determina sus preferencias de segundo orden, las cuales pueden ser compartidas por otros. Esto requiere hacer uso de una racionalidad a la que N. Rescher se refiere como "compleja", puesto que incluye la capacidad para decidir no sólo qué hacer, sino también por qué hacerlo<sup>4</sup>.

Esta complejidad explica lo que J. Habermas llama los distintos usos de la razón práctica, dos de los cuales ya han sido mencionados. A saber, un uso pragmático o técnico, con el cual se busca implementar los medios más eficientes para un fin que no se pone en cuestión; y un uso ético, mediante el cual se somete a examen la validez que para el sujeto tienen ciertos fines. A estos dos usos se ha de agregar un tercero.

<sup>4</sup> Cf., Rescher, Nicholas. *La racionalidad: una indagación filosófica sobre la naturaleza y justificación de la razón*. Madrid, Técnos, 1993, pp. 13-58 y 110-33. Rescher considera que la racionalidad humana es un todo complejo, del que hacen parte tres formas de racionalidad, las cuales se orientan a un único propósito: elegir correctamente. Esto es, establecer qué se debe *crear*-racionalidad cognoscitiva-, qué se debe *considerar* más *valioso*-racionalidad valorativa-, y qué se debe *hacer*-racionalidad pragmática-. Rescher muestra que cada una de estas tres formas de racionalidad requiere, como condición de posibilidad de su uso, del uso de las otras dos. De allí que quien va a decidir qué hacer, debe, idealmente, tener claro por qué tendría que actuar de una u otra forma. Esto es, debe, no sólo contar con los conocimientos teóricos y técnicos que apoyen su decisión como la más eficiente o eficaz, sino también con la claridad axiológica que avale su decisión como la más valiosa o la que redunde en pro de lo más valioso.

A saber, un uso moral de la razón, necesario para solucionar aquellos conflictos que puedan presentarse cuando los intereses o lo fines que tengan respectivamente dos o más individuos —o comunidades— entran en conflicto y se hace, entonces, deseable el alcanzar una solución justa<sup>5</sup>. En palabras de J. Rawls, el logro de tal solución requiere que los sujetos hagan uso de una capacidad para ser “razonables”, esto es, que tengan la disponibilidad de ponerse de acuerdo de tal manera que no le concedan una importancia exclusiva al logro de aquello que consideran bueno para sí mismos, sino también a lo que resulte justo y equitativo para todos<sup>6</sup>.

Las anteriores características y competencias tendrán consecuencias para la conformación de una comunidad moral, formada por quienes las posean. De allí que podamos relacionarlas con lo que Ernst Tugendhat considera que son las notas definitorias de una tal comunidad<sup>7</sup>. A saber, unas reglas compartidas intersubjetivamente, que establecen unas restricciones a la libertad de los miembros de la comunidad, y cuya transgresión por parte de uno de ellos tiene la consecuencia de causar sentimientos de indignación y de resentimiento en los demás<sup>8</sup>. De modo que quien así se comporte es considerado por ellos como “malo”, esto es, como una mala persona, haciéndose merecedor de una sanción. Esta última, aunque se manifiesta

en las reacciones externas de los ofendidos, tendrá —sobre todo— un resultado interno en la conciencia del transgresor, quien, a su vez, será depositario de un sentimiento de vergüenza. La justificación de dicha sanción, justificación que explica la indignación y el resentimiento de aquellos que se sienten ofendidos por la transgresión de la norma, está relacionada con lo que, según Tugendhat, diferencia una moral propiamente dicha, de lo que él llama una “cuasi-moral”. Esta última es un sistema de reglas compartidas por un grupo de personas que se acogen a ellas únicamente por autointerés *v. gr.* una cuadrilla de ladrones. Es propio de una cuasi-moral el que si alguien transgrede las reglas sea castigado e incluso excluido del grupo, pero no el que sea objeto de indignación, ni el que tenga que ser considerado una mala persona, ni —sobre todo— tenga que tener la sanción interna de sentir vergüenza o culpa. En síntesis, una praxis moral está determinada por un sistema de reglas a las cuales sus depositarios consideran justificadas o válidas; un concepto de buena persona y una red de sentimientos morales asociados, tanto al cumplimiento o transgresión de las reglas, como a las acciones que se esperan de un buen ser humano.

A continuación, mostraré algunos de los posibles resultados que se seguirían, de esta primera parte, para efectos de elaborar un modelo de comunidad moral empresarial. Para ello, acudiré a una ficción de lo que ocurriría con una comunidad que se conformara de acuerdo con las características delineadas hasta aquí.

## Una ficción sobre la conformación de una comunidad moral

Elegí la siguiente ficción porque veo en ella la posibilidad de recrear aspectos éticamente relevantes de la convivencia en una comunidad moral empresarial. Supongamos que naufraga en una isla desierta un barco cuyos pasajeros tardarán un tiempo considerable en ser encontrados, lapso durante el cual no tendrán otro remedio que compartir la isla, dado que ésta es bastante pequeña. Ante estas circunstancias, nuestros naufragos podrían optar por no cooperar entre ellos, o por el contrario, por ayudarse mutuamente a sobrevivir y, por ende, a alcanzar metas comunes. Si eligieran lo primero, posiblemente entre nuestros personajes se daría una lucha por la apropiación de los recursos de la isla, lucha que, dado el tiempo prolongado en el cual permanecerán sin ser descubiertos y dada la pequeña extensión de la isla, puede acabar en la mutua destrucción de sus nuevos habitantes, o en

5. Cf. Habermas, Jürgen. “Acerca del uso ético, pragmático y moral de la razón práctica”. En: *Filosofía*. Mérida. (Venezuela). No. 1. pp. 7-24.

6. Rawls contrasta esta capacidad de ser “razonables” con la capacidad de ser “racionales”, entendiendo por esto último el tener una concepción de lo bueno para uno —en un sentido amplio de “conveniente”— y el poner los medios para obtenerlo. Cf. Rawls, John. *Teoría de la justicia*. Fondo de cultura económica. México. 1995. pp. 140-47 y 359-433.

7. Cf. Tugendhat, Ernst. “Una nueva concepción de la filosofía moral”, en David Sobrevilla (comp.), *El derecho, la política y la ética*. Siglo XXI. México. 1991. pp. 151-73.

8. Tugendhat, como muchos otros autores contemporáneos, toma esta trilogía de sentimientos morales —resentimiento, indignación y vergüenza— de Peter Strawson. Para Strawson, cuando se comete una ofensa, quien es víctima de ella sentirá *resentimiento* contra el ofensor, quien, a su vez y en caso de hacerse cargo de su falta, sentirá *vergüenza* por su acción contra el ofendido. Cuando se está en el lugar de un observador que no es directamente ni el ofendido, ni quien ofende, pero que es testigo de la ofensa y se hace cargo de ella, entonces se produce en ese observador interesado un sentimiento vicario de *indignación*. Cf. Peter Strawson, “Libertad y resentimiento”, *Cuadernos de crítica*. UNAM, Instituto de investigaciones filosóficas. México. 1992. No. 47.



el sometimiento violento de unos a otros. Esta última situación podría ser bastante inestable, de modo que posiblemente el poder cambiaría de manos y ello sucedería de modo violento. Permitaseme no explorar más esta opción de la no cooperación, en primer lugar, dadas las restricciones supuestas por un modelo de comunidad empresarial, en la cual el logro de una meta común es definitorio, y la total anarquía o la mutua destrucción no resultan ser las opciones más plausibles. Más exactamente, este curso de acontecimientos no ejemplifica un caso típico dentro de las empresas, las cuales tienen una duración temporal de cierta consideración o, por lo menos, después de comenzar a funcionar no suelen desaparecer inmediatamente por causa una "guerra" interna. Y, en segundo lugar, esta opción de la no cooperación no resulta consecuente con dos de las características necesarias para la construcción tanto de una comunidad moral, como de los proyectos de vida buena que tengan sus integrantes. A saber, la capacidad para acordar y respetar reglas comunes, y la capacidad para participar en las convicciones, afectiva y valorativamente importantes, acerca de qué es ser una buena persona y de cómo esta buena persona se relaciona con los demás. Estas convicciones, que se han originado precisamente en la relación con otros, hacen poco plausible el que la mayoría de nuestros náufragos no propendan por establecer vínculos empáticos con otras personas, o el que no tengan la expectativa de esperar cooperación y benevolencia por parte de ellas.

Si nuestros náufragos eligieran la segunda opción, la de la cooperación mutua, ésta exigiría que, de acuerdo con una estrategia establecida, cada cual asumiera funciones distintas. Por ejemplo, aquel que tuviera experiencia en una actividad como la pesca posible-

mente sería quien se encargara de pescar; aquel que sea más esbelto o menos viejo podría encargarse de subirse a los árboles. Dado el relativo aislamiento en el que han de quedar nuestros náufragos por un período de tiempo relativamente prolongado, dada su necesidad de sobrevivir y el hecho de que han optado por convivir y cooperar, entonces podemos esperar que se tejan entre estos personajes cierto tipo de vínculos. Según lo que vimos arriba, tendrían que establecer unas reglas de comportamiento intersubjetivo, en el sentido de reglas básicas de convivencia, que establecerán qué estará y que no estará permitido entre ellos. En principio estas reglas no tendrían por qué ser explícitas. Es probable que sólo se haga necesario aclararlas y discutir las durante el desarrollo de la convivencia, o en caso de conflicto, esto es, cuando alguien sienta que han sido traicionadas sus expectativas en relación con la conducta de los demás. Por ejemplo, puede suceder que a raíz de cierta situación de conflicto se convenga en que no estará permitido tomar una ración de agua mayor a la de los demás.

En el desarrollo de su convivencia, también podríamos esperar que nuestros náufragos hicieran juicios morales en los cuales valoraran su propia conducta o la de los demás, y condujeran su propio comportamiento o intentaran influir sobre los otros apelando a su previo proyecto de vida lograda, el cual no habrían olvidado con el naufragio. Así, nuestros personajes ya traerán de antemano unas convicciones morales relacionadas con aquello que tendría que hacerse o debería evitarse para lograr una vida feliz, una relación armónica con los demás, con la naturaleza o con Dios. Igualmente, nuestros náufragos ya traerían ideas previas acerca de las cualidades que ha de poseer una buena persona y acerca de cómo esta persona tendría que tratar a los demás. Sin embargo, así mismo, podría esperarse que, en caso de que sus respectivas concepciones sobre lo bueno no fueran defi-

nitivamente irreconciliables y heterogéneas, en el transcurso de su convivencia, y en caso de que ésta se desarrollara pacíficamente, se produjera un efecto de transacción entre las convicciones de cada cual. Con ello se originaría una idea compartida de lo que habría que esperar y de lo que no debería esperarse de un buen ser humano y de una convivencia armónica, o placentera, o “decente”. Así, no sería extraño que, a pesar de los pasados concretos y de las identidades específicas de cada uno, luego de la experiencia compartida y a la vuelta de algunos años, se modificaran en menor o mayor medida las ideas previas que cada cual traía sobre en qué consiste vivir bien, o qué valores y bienes son importantes o insubstanciales para esa vida buena. En consecuencia, bien podría suceder que luego de su período de convivencia, si nuestros naufragos fueran descubiertos por otros navegantes, estos últimos se llevaran de ellos una cierta impresión de homogeneidad. Es decir, es muy posible que a los ojos de los extraños, nuestros personajes se parecieran entre sí, en cuanto a ciertos hábitos, actitudes, valoraciones y reacciones.

Es de esperarse que tanto este tipo de creencias acerca de lo bueno y deseable, como aquellas otras que propiciaron el que se hubiera establecido reglas sobre lo que está permitido o prohibido hacer, determinarían el desarrollo de la convivencia de nuestros naufragos: desde sus aspectos más formales hasta los más prosaicos, concretos y cotidianos. Los acuerdos tácitos o explícitos, los eventuales conflictos que pudieran presentarse entre nuestros personajes, y hasta el gusto o disgusto que le produjera a cada cual su convivencia con los otros, podrían ser interpretados, entonces, tanto a la luz de sus reglas sobre lo permitido o prohibido, como a la luz de sus ideas individuales y compartidas sobre la vida buena. Luego, ambos elementos –reglas formales y convicciones substantivas– podrían ser causa, tanto de cohesión, como de tensión, entre nuestros naufragos. Se dará así un proceso de construcción de una historia común, en el cual paulatinamente se irían estableciendo unas costumbres, unos ritos y unas formas estereotipadas de interacción. Así mismo, se irían asumiendo roles determinados, por una parte, por las funciones que asumiera cada naufrago en cuanto a la organización de la vida comunitaria y la necesidad de lograr ciertos fines determinados por la necesidad de sobrevivir y, por otra parte, por la toma de decisiones y el manejo del poder. Estos roles también responderían en parte a las características personales de cada cual, por ejemplo en cuanto a su edad, sus conocimientos,

capacidades, habilidades, experiencias y competencias sociales.

Otra posibilidad sería una intermedia entre el cuadro pesimista de la primera y el cuadro optimista de la segunda. Podría tratarse de una cooperación no violenta, pero tampoco deseada de suyo por nuestros naufragos. Es decir, sería una cooperación a la que ellos acudirían por lo forzoso de las circunstancias, como a un mal menor, pero no como a un bien propiamente dicho, en cuya construcción se desee participar. Tal vez lo que en últimas todos podrían desear es salir cuanto antes de la isla y su paso por ella no sería sino un obstáculo para una vida mejor. De tal manera que en el proceso que allá se desarrollaría, cada uno pusiera solamente el esfuerzo necesario para hacer que los demás, a su vez, colaboraran. Nadie colaboraría, a menos que fuera forzado a hacerlo dadas las circunstancias. Podría incluso pensarse que de allí se seguiría una convivencia no necesariamente violenta y destructiva (como la del primer cuadro), pero sí forzosa y poco grata. En ella, los que logran, mediante su fuerza, habilidades o conocimientos, obligar a colaborar a los demás, decidirían por ellos cómo se tendrían que organizar las cosas en la isla. Así, podríamos completar esta pintura de los naufragos con una distribución de funciones y un acuerdo sobre reglas que fueran poco democráticos. El uso de la coacción de unos sobre otros podría ser justificado por aquellos que impusieran su voluntad (e incluso, por aquellos que no lo logran o no desearan hacerlo), como la única forma de lograr la cooperación. Pensarían que, dado el peligro representado por la actitud autointeresada y antisocial de algunos o de muchos de sus compañeros, la coacción sería la única vía de evitar la lucha de todos contra todos y, por ende, de lograr que todos, finalmente, pudieran sobrevivir.

Independientemente de las justificaciones que en la isla se hicieran de esta autocracia “forzosa”, podemos extraer algunas de sus consecuencias. Por ejemplo, podríamos imaginarnos la progresiva formación de una línea jerárquica de mando, en la cual quienes obedezcan busquen aumentar su poder consiguiendo los favores de quienes manden. El resultado podría ser la instalación, alrededor de estos últimos, de unos círculos de poder, cuyos miembros busquen influir sobre las decisiones de quienes estén por encima de ellos en la línea de mando, así como consolidar su poder sobre sus subordinados. Si este fuera el caso, a menos que se contara con el poder para hacerlo, a ningún subordinado le convendría mostrarse poco obediente con quien mande sobre él. De manera que

la forma de organizarse y de hacer las tareas que se requieran para sobrevivir no necesariamente serían susceptibles de crítica o de revisión por quien no tuviera poder. Así, la justicia, el bienestar, la seguridad, la eficiencia y racionalidad del operar y del cooperar dependerían de lo benignos y competentes que resultarían ser quienes tuvieran el poder. Si éstos fueran unos tiranos benévolos e inteligentes, el cuadro resultaría más halagüeño; si no lo fueran, las cosas podrían resultar muy pesadas para quienes no tuvieran poder.

Además de sus aspectos “formales”, esta tercera posibilidad de organización de nuestros naufragos, también traería consecuencias en cuanto a los aspectos más substantivos de su convivencia cotidiana. Podríamos, por ejemplo pensar que sería factible que dentro de la nueva comunidad de la isla se presentara la fragmentación entre grupos, separados por razones de afinidad (o empatía), o de participación en el poder. Se conformarían grupos o facciones, originados en el hecho de que, a pesar de la desconfianza que tendrían en principio unos de otros, los individuos podrían hallar entre sus compañeros de aventura a algunas personas con las cuales forjar lazos de mayor confianza. Puede ser que se sintieran identificados con ellas en razón de sus convicciones acerca de lo bueno y de lo que debe hacerse, o que buscaran en ellas a sus aliados por razones de interés o de su posición dentro de la isla. También podría ser el caso que surgieran afectos y simpatías espontáneas. Con el tiempo, podría suceder que, a los ojos de cada naufrago, sus compañeros se dividirían en dos: los que le son más cercanos, y aquellos en quienes menos confía. Con estos últimos, las relaciones se establecerían más en razón de los aspectos relacionados con el poder o con la distribución de funciones en la isla y poco, o muy poco, en razón de un consenso sobre lo que está “bien” o debería hacerse. De todos modos, las seducciones y miedos asociados al poder, ejercido por otros sobre uno o que uno pueda ejercer sobre otros, podrían irrumpir en las lealtades y lazos que se tejieran al interior de los grupos; claro está, dependiendo de la moralidad que se compartiera al interior de cada facción y del carácter de sus integrantes. Lo que sería poco probable es que hubiera una verdadera integración entre nuestros personajes, en el sentido de un *ethos* compartido, con el cual paulatinamente todos, sin distin-

ción de grupo, se fueran sintiendo identificados, o por lo menos, con el cual se sintieran cómodos<sup>9</sup>.

Pasemos ahora a considerar qué consecuencias se seguirían, de lo expuesto en esta segunda sección, para una reflexión sobre la vida comunitaria en la empresa.

### Consecuencias para una aproximación a la ética empresarial

Si las dos últimas pinturas de la sociedad formada por nuestros naufragos nos parecen plausibles, pensemos ahora qué tanto nos recuerdan algunos aspectos de la convivencia en las organizaciones. Pero, sobre todo, pensemos qué consecuencias traerían estas similitudes a la hora de identificar, analizar e intervenir aquellos elementos o factores que determinarían la calidad ética de la vida cotidiana en las empresas, de su cultura corporativa, de los modos como suelen desarrollarse sus procesos de deliberación y decisión, y de sus maneras recurrentes de interacción personal. En primer lugar, me permito regresar a una



de las anotaciones hechas al inicio de este ensayo. Es común y es razonable que así lo sea, el asociar la ética empresarial con el estudio de las relaciones —exógenas— que establecen las organizaciones con su entorno “macro”. Sin embargo, la ficción que aquí se ha expuesto tal vez nos recuerde que es igualmente interesante analizar la vida cotidiana

de las personas dentro de las empresas. También se nos haría caer en cuenta que, precisamente, esta convivencia cotidiana puede ser el tema que más preocuparía a quienes, dentro de las organizaciones, pasan la mayor parte de su vida. En otras palabras, para quienes no estemos directamente involucrados en el desarrollo de las relaciones personales que se establecen en el contexto de la vida en las empresas, tal vez sea de especial importancia analizar el impacto de las actividades empresariales dentro de su contexto

<sup>9</sup> Uso la expresión *ethos* —carácter— para denotar, en sentido aristotélico, el conjunto de hábitos —virtuosos o viciosos— que tiene un individuo, y que reflejan su ideal de vida buena y de corrección moral. También lo uso para denotar el conjunto de hábitos manifestados por una comunidad moral, los cuales así mismo reflejan sus ideas compartidas acerca de lo bueno y lo correcto. Cf. Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Madrid. Centro de estudios constitucionales, (trad. De Julián Marías y María Araujo). Ver, especialmente, I y II.

socioeconómico amplio. Pero para quienes están involucrados directamente en la vida cotidiana dentro de las organizaciones, probablemente sería más urgente contar con herramientas de análisis y de intervención aplicables a su entorno humano inmediato y cotidiano.

Volvamos, para mostrar mejor esta idea, a nuestra metáfora de la isla. Supongamos que el episodio del naufragio terminó y ahora sólo quedan de él los recuerdos sobre lo sucedido, recuerdos que permitirán elaborar un relato. Para quienes no vivieron en la isla, pero quieren que se les cuente la historia, la aventura puede resultar interesante en relación con ciertos aspectos, los cuales no necesariamente tienen que coincidir con aquellos asuntos que tocaron más directamente los intereses y sentimientos de nuestros naufragos. Para quienes no vivieron la experiencia, los aspectos relativos a la vida cotidiana de los protagonistas no tienen por qué revestir mayor importancia que otro tipo de asuntos, tales como aquellos relacionados con el modo en que se organizaron los naufragos, las estrategias que implementaron para sobrevivir, las restricciones y los recursos encontrados. Estos aspectos resultan ser más formales y, por ende, más fácilmente transmisibles en un relato, y es razonable que sean los que más interesen a los extraños a quienes se les cuente la historia. Por contraste, para quienes vivieron en carne propia el naufragio, también serían importantes aquellos otros asuntos relativos a la vida cotidiana, asuntos de los cuales, por ser menos formales, más substantivos y vivenciales, difícilmente podría darse cuenta mediante una historia somera de lo sucedido.

Para quienes vivieron en primera persona la aventura, un relato sobre la vida en la isla quedaría demasiado incompleto si en él se omitiera lo relacionado con este segundo tipo de asuntos: aquellos relacionados con los detalles de la vida cotidiana y la forma en que se desarrollaron las relaciones interpersonales en el día a día de la isla. Para ellos, no sólo en su momento, sino también para lo que el episodio significa dentro de la historia de su vida, en ese entonces y ahora, sería de gran importancia el que su cotidianidad en la isla fuera lo más significativa y gratificante posible, aún en medio de las restricciones, retos y adversidades que allí se podían dar. Incluso no es, ni hubiera sido deseable para ellos, el que una vez finalizado el episodio, tuviesen que llevarse un recuerdo amargo de su convivencia con los otros naufragos. ¿Qué aspectos de la convivencia entre nuestros personajes tendrían, entonces, que ser tenidos en cuenta para que

una organización fuera como una isla de la cual uno se llevara un buen recuerdo?

La respuesta a esta pregunta demandaría mucho tiempo y esfuerzo, los cuales no pueden verse reflejados en estas pocas páginas. Sin embargo, podríamos mencionar algunas ideas para adelantar más tarde la elaboración de dicha respuesta. Por lo pronto sólo quisiera referirme a lo que tendría que hacerse para que la vida en la isla fuera lo más significativa y gratificante posible para nuestros naufragos. En primera instancia, dado que cada uno de ellos tiene un pasado y una identidad específica, los cuales son indeliberables de su ideal de vida buena, podríamos pensar que los términos en los cuales se dé la vida compartida en la nueva comunidad tendrían que cumplir con dos requerimientos. Por una parte, asegurar la supervivencia y el bienestar de todos y, por la otra, tener sentido o no ser inaceptables ni absurdos para el plan de vida y la autocompresión de cada uno. Esto significa que, tanto lo que arriba llamamos “reglas del juego”, como las tareas, acciones y decisiones de todos los días, tendrían que armonizar con la supervivencia del grupo y el logro de metas comunes, por una parte, pero también con lo que a cada uno le interesaría y consideraría valioso o respetable, por la otra. Ahora bien, parece que esta armonía no podría lograrse sobre la base de una inercia incontrolada de la evolución efectiva que tenga la convivencia entre nuestros naufragos. Por el contrario, la posibilidad de armonizar los dos mencionados tipos de interés —el común y el personal—, se asociaría con la posibilidad de que se hicieran conscientes, se discutieran y se pudieran intervenir los aspectos formales y los aspectos substantivos de la convivencia entre nuestros personajes; las normas, pero también los grandes y los pequeños arreglos de su vida cotidiana. De lo contrario, no sería factible legitimarlos, dotarlos de sentido frente al grupo como tal, o frente a las convicciones de cada uno de sus miembros. Tampoco sería factible el controlarlos o intervenirlos.

En el caso de las organizaciones podríamos, entonces, relacionar este asunto de la concientización e intervención sobre las formas estereotipadas de interacción y de decisión, con lo que arriba se llamó un “efecto de transacción” entre las preconcepciones y convicciones respectivas de los individuos. Se dijo que este efecto, a su vez, produciría hacia el exterior de la organización una impresión de homogeneidad. Podríamos, entonces, equiparar esta impresión externa de homogeneidad del *ethos* de nuestros naufragos a lo que suele llamarse “cultura corporativa”. Para nues-

tros personajes sería deseable que sus interacciones mutuas fueran configurando unas formas recurrentes de reaccionar, de interactuar y de obrar, las cuales se hicieran coherentes, en el mayor grado posible, con los fines de la supervivencia y con los ideales y valores personales o compartidos. Pues bien, así mismo, para los miembros de una organización sería igualmente deseable que su cultura corporativa no fuera algo meramente pensado, deseado o impuesto por algunos de los miembros de la empresa, ni tampoco por la mera inercia del desarrollo histórico de sus relaciones interpersonales. Antes bien, parece que la cultura corporativa sería deseada como un producto de la capacidad que tendría cada miembro de organización de influir y de ser influido positivamente por otros, mediante las propias y ajenas reacciones, palabras, juicios, actitudes, valoraciones, gestos, decisiones y acciones. En otros términos, podríamos equiparar la cultura corporativa al producto de un proceso de educación mutua entre los integrantes de las organizaciones, educación que acabaría por crear, destruir, fortalecer o debilitar sus hábitos<sup>10</sup>. Y si consideramos que los hábitos pueden condicionar la aplicación efectiva de ciertos criterios, ya sea técnicos, estéticos y morales, entonces el proceso de formación de hábitos, que no es otro que un proceso de mutua educación, determinaría qué tan exitosas resultaran ser las aplicaciones de dichos criterios.

Luego, para valorar e influir en la calidad ética de la gestión empresarial, no bastaría con tener en cuenta qué criterios aplicar en los procesos de decisión. Parece que también sería importante tener en cuenta en qué clase de personas, compartiendo qué modo de vida y dando muestras de qué clase de hábitos,

nos quisiéramos convertir. Sólo así podríamos saber qué tendríamos que hacer para que la configuración de las interacciones habituales que tendríamos unos con otros –configuración que se advertiría incluso en el manejo del entorno físico compartido– no sólo no fuera un obstáculo, sino que, además, fuera la vía posibilitadora de la aplicación efectiva de ciertos criterios y esquemas para deliberar, decidir y actuar como empresa socialmente responsable. En otros términos, los criterios dejarían de ser meras imposiciones externas si quienes hicieran uso de ellos los interiorizaran mediante formas recurrentes de interactuar, las cuales no sólo fueran consistentes con los criterios, sino que además posibilitaran su aplicación efectiva en el día a día.

## Referencias Bibliográficas

- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*. Centro de estudios constitucionales. Madrid. (trad. De Julián Marías y María Araújo).
- Frankfurt, Harry, "Freedom of the Will and the Concept of a Person". En: Watson, Gary (Ed.), *Free Will*. New York, Oxford University Press, 1982. pp. 81-95.
- Habermas, Jürgen, "Acerca del uso ético, pragmático y moral de la razón práctica". En: *Filosofía*. No. 1. Mérida, (Venezuela). pp. 7-24.
- Rawls, John. *Teoría de la justicia*. Fondo de cultura económica. México. 1995.
- Rescher, Nicholas. *La racionalidad: una indagación filosófica sobre la naturaleza y justificación de la razón*. Técnos. Madrid. 1993.
- Sobrevilla, David (comp.). *El derecho, la política y la ética*. Siglo XXI. México. 1991.
- Strawson, Peter. "Libertad y resentimiento" en: *Cuadernos de crítica*. UNAM, Instituto de investigaciones filosóficas. No. 47. México. 1992.
- Taylor, Charles. *Human Agency and Language: Philosophical Papers I*. Cambridge, Cambridge University Press, 1985.
- Taylor, Charles. "What is Human Agency?". En: *Human Agency and Language: Philosophical Papers I*. Cambridge University Press, Cambridge, 1985. pp. 15-44.
- Taylor, Charles. *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*. Harvard University Press. Cambridge. 1989.
- Tugendhat, Ernst. "Una nueva concepción de la filosofía moral". En: Sobrevilla, David (comp.). *El derecho, la política y la ética*. Siglo XXI. México. 1991. pp. 151-73.
- Watson, Gary (Ed.). *Free Will*. New York, Oxford University Press, 1982.

<sup>10</sup>. Esta noción de "hábito" (*exis*), que es tomada de Aristóteles y de la tradición inspirada en él, tiene su versión paradigmática en la *Ética a Nicómaco*, en donde se expone la naturaleza y el desarrollo de las virtudes (*aretai*) como hábitos. Estos últimos son las actitudes más arraigadas en las personas, y que se muestran como firmes y recurrentes ante ciertas situaciones y estímulos, en razón de las convicciones y sensibilidades morales de los sujetos, v. gr. el hábito de la valentía ante las situaciones de peligro. Cf. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, II, 1103a11-1109b26.

