

Fecha de presentación: 05/03/2010

Fecha de publicación: 20/03/2010

## La Ética Empresarial *Qua* Disciplina Filosófica y la Evaluación de la Responsabilidad Social de las Empresas

Guillermo Lariguet (\*)

**Resumen del artículo:** En este artículo, examino qué rol puede tener la ética empresarial, como disciplina filosófica, en la evaluación de la responsabilidad social de la empresa. Para esto, defino en qué sentido entenderé el término “responsabilidad social”. Luego presento algunas versiones filosóficas sobre la empresa y su responsabilidad a lo largo de la historia. Seguidamente, presento el problema de los “fundamentos” de la ética empresarial y también discuto algunos “modelos de aplicación” de la ética empresarial. Finalmente, pongo a prueba el concepto de responsabilidad social de las empresas con situaciones de dilemas para los empresarios.

### 1. Introducción

Muchos filósofos podrían compartir la lapidaria sentencia de Epicuro según la cual si la filosofía “no ayuda a terminar con el sufrimiento humano resulta vacía”<sup>1</sup>. *Mutatis mutandis*, Marx diría que, en vez de perder el tiempo intentando comprender el mundo, es mejor dedicar nuestras energías a transformarlo<sup>2</sup>.

Las empresas, ¿contribuyen a terminar o aliviar el sufrimiento humano y, en tal sentido a transformarlo positivamente o, al revés, contribuyen a aumentar el sufrimiento humano y su transformación del mundo es negativa? La pregunta es deliberadamente provocativa y no admite una única respuesta.

No hay duda alguna que la *empresa* es concebida hoy por muchos no sólo como una generadora de *lucro* (o ingresos materiales) sino como un actor *socialmente responsable*. El “concepto” de responsabilidad social de las empresas es, en cierta forma, algo más reciente<sup>3</sup>

---

(\*) Investigador adjunto de Conicet (Consejo de Investigaciones Científicas y Técnicas de la Nación), Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Ha publicado artículos en revistas especializadas de filosofía jurídica y política, así como de ética, en España, Inglaterra, Italia, México, Austria, Colombia, Argentina, Chile, etc. Además, ha publicado los libros *Dogmática Jurídica y Aplicación de Normas* en Fontamara, México, 2007; *Problemas del Conocimiento Jurídico*, Ediar, Buenos Aires, 2008; En coautoría con David Martínez, *Els Dilemas Morals*, EDIUOC, Barcelona, 2008 y *Dilemas y Conflictos Trágicos. Una investigación conceptual*, Palestra-Temis, Lima-Bogotá, 2008.

<sup>1</sup> Citado por Nussbaum, Martha. (2009) “Argumentos Terapéuticos”, en *La Terapia del Deseo. Teoría y Práctica en la Ética Helenística*, Traducción de Miguel Candel, Paidós Básica, Barcelona-Buenos Aires, México, p.33.

<sup>2</sup> Marx, Karl.(1974). “Tesis sobre Feuerbach”, en Marx-Engels, *La Ideología Alemana*, Coedición Pueblos Unidos, Montevideo, Editorial Grijalbo, p. 668.

<sup>3</sup> Según Adela Cortina se empieza instalar esta idea en la década del 70 con la “business ethics” norteamericana con una concepción que la filósofa española diferencia de la concepción “centro europea”. Ver Cortina, Adela. (29/11/2000). “Las Tres Edades de la Ética Empresarial”, en la Sección Opinión del Diario *El País*. Lo que dice

que conceptos como los de rentabilidad o lucro. En cierta medida, tal concepto es recipiendario de los diversos tipos de críticas filosóficas e ideológicas (ver sección 2) que ha recibido un concepto *restrictivo* de empresa, fundado sólo en las ideas de rentabilidad y mercado absolutamente libre de intervenciones estatales o u otras formas institucionales de *contralor social*. No debería, pues, resultarnos sorprendente que la *relativa* novedad del concepto explique todavía cierta imprecisión en las definiciones que del mismo se ofrecen y que tales imprecisiones generen problemas de vaguedad. Tampoco debería asombrar que, siendo la idea de “responsabilidad social”, lo que Gallie<sup>4</sup> llamaría un concepto “esencialmente controvertible”, dada su dimensión *evaluativa* susceptible de múltiples concepciones interpretativas rivales de la misma, no presenciemos acuerdos totales acerca de cuáles son sus facetas relevantes, cómo han de entenderse, etc. Ante este escenario, parece prudente partir de una estipulación que intuitivamente pueda aceptar un gran número de personas ilustradas. Por ‘socialmente responsable’ no tendré en mente nada metafísicamente misterioso o costoso para la explicación filosófica como suponer que tal responsabilidad nos compromete con agentes complejos opacos a cualquier análisis. Entenderé por “responsabilidad social” la idea de que un actor – se trate de la empresa o los empresarios<sup>5</sup> - *debe responder ante un amplio espectro social* por decisiones que tienen un impacto causal variado en el mundo social (del trabajo, del empleo, consumidores, proveedores, medio ambiente, etc.) y que son susceptibles de evaluación normativa, particularmente ética.

La idea de una “responsabilidad social” podría, además, ser reconvertida en una categoría filosóficamente *más manejable*: la de una *responsabilidad hacia la sociedad*; responsabilidad que involucra muchas más facetas que las de sólo evaluar la moralidad o inmoralidad en la *generación de lucro*<sup>6</sup>. Por ejemplo, definiendo el alcance conceptual de esta responsabilidad hacia la sociedad, y admitiendo que hay muchas más facetas involucradas que las de evaluar el lucro o la rentabilidad empresarial, Bernardo Klisberg ha sostenido que la mentada “responsabilidad social” de la empresa:

“Se refiere al cumplimiento de la función económica, social y ambiental que tiene una empresa, pero excediendo los requerimientos que le establece la ley y las expectativas que la comunidad pueda tener respecto a ésta. La empresa de hoy debe involucrarse y atender los nuevos retos y exigencias, no sólo las que representan sus clientes, sino también aquellas que envuelven las relaciones con sus

---

Cortina coincide con la publicación de textos como, por ejemplo, el de John William Humble. (1975). *Responsabilidad Social de la Empresa*. Fundación Universidad-Empresa.

<sup>4</sup> Gallie, W.B. (1955-1956). “Essentially Contested Concepts”, *Proceedings of the Aristotelian Society*. Vol. 56, ps. 167-198.

<sup>5</sup> Aunque supondré que muchas veces es necesario y posible distinguir entre la responsabilidad de un empresario *qua* agente “individual”, de la “empresa” *qua* agente colectivo, esto es, un agente cuyas decisiones son adoptadas en un marco de deliberación e interacción colectivos, no distraeré mi trabajo haciendo todo el tiempo este tipo de distinciones. Y tampoco discutiré, en consecuencia, cuándo, las categorías que iré distinguiendo oportunamente (por ejemplo, con referencia a la idea de “residuo moral”), son aplicables con facilidad o dificultad en uno u otro caso.

<sup>6</sup> Contemplando diversos aspectos tales como “ambiente”, “desarrollo sustentable”, o introduciendo categorías nuevas como “diálogo social”, se encuentra, por ejemplo, el libro de Perdiguero, Tomás, García Reche, Andrés y Encabo Balbín, Ana. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. Universidad de Valencia.

propios recursos humanos y el resto de la sociedad. La responsabilidad social empresarial es una figura que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente, como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. Se trata más bien de un conjunto de políticas, prácticas y programas que se adoptan para todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresarial”<sup>7</sup>.

La definición de Klisberg pone en evidencia elementos muy diferentes. Quiero resaltar los siguientes. En primer lugar, Klisberg está sugiriendo que esta responsabilidad no consiste sólo en cumplir normas –por caso legales- sino que dicho cumplimiento “excede” esta conformidad. Como mostraré en este ensayo, este “exceso” que trasciende el mero cumplimiento de normas, sean éstas legales o morales, podría comprenderse en el marco de ciertas teorías éticas, por ejemplo, una teoría como la de las virtudes. En segundo lugar, Klisberg habla de que esta responsabilidad debe ser comprendida en el contexto del apego a valores éticos de respeto a las personas, la comunidad, etc. Justamente, parte de mi investigación intentará mostrar cómo la ética empresarial, en tanto disciplina filosófica normativamente considerada, intenta auxiliar en esta labor de apego o ajuste a normas éticas. En tercer lugar, el autor reconoce que la empresa de hoy se encuentra ante “nuevos retos o desafíos”. Precisamente, en una parte importante de este trabajo mostraré qué conexión existe entre estos retos y la existencia de dilemas éticos. Muchos dilemas son la resultante cultural e histórica de cambios tecnológicos, económicos, políticos, etc., que desafían nuestra capacidad de comprensión y solución práctica de tales conflictos.

Peter Drucker va todavía más lejos que Klisberg. Considera que la pérdida de confianza en los gobiernos debido en buena medida a la corrupción, hace de la empresa “guardián de la conciencia de las sociedad y factor esencial en la solución de sus problemas”<sup>8</sup>. La definición de Drucker toma un partido decididamente fuerte en tanto implica suponer que las empresas son súper agentes éticos (guardianes de la conciencia...) ante el problema de corrupción o falta de liderazgo de los gobiernos. Pero esta definición tan pronto pasa por el tamiz de tres consideraciones parece que debiera ser aplacada en su presunta fuerza. Primero que no es nada claro por qué las empresas sean súper agentes éticos. Sus rasgos internos de compromisos compartidos no son muy diferentes de los que pueden unir a una familia. Segundo, que el fenómeno de la corrupción no es sólo público sino privado y alcanza particularmente a muchas empresas, en diversas formas. Tercero, que hablar de liderazgos, y de unos encarnados especialmente en un solo actor, desconoce el carácter complejo de sociedades democráticas y deliberativas y de los diversos procesos de legitimación para producir normas vinculantes.

---

<sup>7</sup> Bernardo Klisberg trabaja en el Instituto Interamericano para el Desarrollo articulado con el Banco Interamericano de Desarrollo para América Latina y el Caribe. El libro suyo que estoy considerando es *Más Ética, Más Desarrollo*.(2004). Temas. Grupo Editorial Desarrollo.

<sup>8</sup> Sin duda que el concepto de responsabilidad social manejado por Drucker es complejo en el sentido que involucra muchos actores: no sólo los directivos o accionistas de las empresas, también a sus empleados, proveedores, consumidores y la comunidad local en general. Véase Drucker, Peter.( 2001). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, p. 363.

Si de apego a la ética se trata, como sostenía Klisberg, habrá que recordar que las empresas son grandes lobbies en el juego político y, además, ciertas tareas productivas, como ha resaltado el premio nobel de economía Amartya Sen,<sup>9</sup> tienen un enorme impacto negativo en el ambiente.

Siendo así, si las cuestiones que dependen de una empresa o de los empresarios, han de verse con los *anteojos de la ética*, la mirada debe *ampliarse* a otras cuestiones que no son estrictamente productivas en el sentido de que sólo nos importa evaluar si las empresas que son rentables generan ingresos y bienestar material, sino también evaluar si dichas empresas están realmente enderezadas a incrementar –o no lesionar al menos- espacios de ocio creativo, libertad, dignidad personal, etc.<sup>10</sup>

Conforme el párrafo anterior surge que el marco de los valores éticos es más amplio de lo que podría suponerse a primera vista y las relaciones de conflicto entre estos valores son más frecuentes de lo que quizás imaginábamos. Desde este punto de vista, la responsabilidad de las empresas por su complejo quehacer no sólo debe medirse en cuanto a su éxito en promover bienestar material sino en cuanto a incrementar espacios de libertad y respeto. E incluso más que esto si uno toma en cuenta la categoría de “capacidades” que Nussbaum<sup>11</sup> (también Sen) han propiciado que deberían garantizarse si es que pretendemos tener una sociedad justa. Muchas de estas capacidades son menguadas, en ocasiones eliminadas, frente a situaciones de pobreza extrema<sup>12</sup>; pobreza respecto de la cual un interrogante podría ser el siguiente: ¿Cuál es el nexo causal y de responsabilidad que vincula a la pobreza con el accionar –o el omitir- de ciertas empresas en el marco de un mundo globalmente considerado? Me temo que este interrogante nos estimula a pensar que el concepto de “responsabilidad social” no es sólo evaluativo: quizás sea, antes que ello, un *ideal regulativo* cuya vigencia empírica esté todavía muy lejos de ser satisfecha dado el actual estado de crispación social mundial justificado en datos objetivos: alto desempleo, daño ambiental, etc., y a la percepción de que ciertas empresas<sup>13</sup> jugaron *irresponsablemente* con el tablero financiero pensando sólo en el lucro<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Sen, Amartya. (2003). ¿“Qué Impacto Puede Tener la Ética”? Trabajo presentado en el Seminario Internacional *Ética y Desarrollo*, Banco Interamericano de Desarrollo, p. 4. En la introducción Sen agradece a Bernardo Klisberg el haber liderado la realización del encuentro e impulsado algunas de las principales ideas para el debate sobre la responsabilidad social de las empresas.

<sup>10</sup> Esta sugerencia podría construirse en clave rawlsiana (aún si Rawls pensaba primordialmente en el Estado) si se piensa en su idea de “bienes primarios” que una sociedad “bien ordenada” debería asegurar: uno de ellos es, por supuesto, el referido a los ingresos materiales, pero también Rawls contempla el aseguramiento del auto respeto (la dignidad) y las libertades, tal como también enfatiza Amartya Sen. Véase Rawls, John. (1986). “Unidad Social y Bienes Primarios”, en *Justicia como Equidad. Materiales para Una Teoría de la Justicia*. Traducción de Miguel Ángel Rodilla, Tecnos, Madrid, p. 197.

<sup>11</sup> Por ejemplo, véase Sen, Amartya. (1997). “Capacidad y Bienestar”, en M. Nussbaum y A. Sen Compiladores, *La Calidad de Vida*, ps. 154-194.

<sup>12</sup> Según Félix Vélez los pobres “extremos” son aquellas personas que “no tienen un nivel de nutrición suficiente, lo cual incide en un desempeño físico y mental deficiente que no les permite participar en el mercado de trabajo ni en actividades intelectuales como la educación”. Citado por Dieterlen, Paulette. (2003). *La Pobreza: Un Estudio Filosófico*. Fondo de Cultura Económica. Instituto de Investigaciones Filosóficas de la UNAM, México, p. 27.

<sup>13</sup> En este sentido no parece trivial tener en mente que, cuando se habla de “responsabilidad social empresarial” es menester discriminar, en cada caso, de qué *tipo de empresa* se habla: si de grandes conglomerados empresariales, si de pequeñas o medianas empresas, y también discriminar qué tipo de *actividad* desarrollan: financiera y con qué propósitos, productiva, de investigación aplicada, etc., y de qué clase. Por ejemplo, en esta línea, pero con relación a empresas “familiares”, véase Quintana Navío, Javier. “Responsabilidad Social en las Empresas Familiares”. *Forética. Cuaderno N°3*. Este artículo y otros se encuentran en: <http://www.foretica.es/es/index.asp?MP=31&MS=73&MN=3> También en la misma página, y con relación a la

y causando un desbarajuste que ahora el Estado (y a través de él muchos sectores sociales, incluso empobrecidos) tienen que coadyuvar a resolver.

Así las cosas, las empresas socialmente responsables podrían ser agentes colectivos aseguradores de bienes, valores o capacidades como los enunciados. Pero también, y recordando a Epicuro, agentes causantes de gran sufrimiento humano: marginación en el acceso al empleo o jerarquización laboral injusta respecto de minorías (mujeres, homosexuales, etc.), productoras de mayor pobreza, causantes de daños ambientales terribles, influyentes en golpes de estado a gobiernos democráticos, etc.

En el contexto que acabo de trazar, la ética empresarial *qua disciplina filosófica* parece que juega un rol protagónico<sup>15</sup> –diría que cada vez más urgente- si nos tomamos en serio la frase epicúrea. Ahora bien, la ética empresarial *qua disciplina filosófica* suele ser clasificada *rápidamente* como rama de la ética general y, por tanto, como *ética aplicada*. Como se sabe, con la expresión ‘ética aplicada’, suele darse a entender que la ética juega un rol en la vida práctica en su *dimensión normativa*: guiar a las respuestas sustanciales que un campo determinado demandaría. Sin embargo, me parece que estamos yendo demasiado de prisa. La ética tiene, cuando menos, dos dimensiones adicionales importantes que podrían acompañar al rótulo “ética empresarial”. Una *dimensión descriptiva*, propia de una ética de tipo sociológico, y una *dimensión teórico-conceptual* como la que reposa en la denominada “meta ética”, esto es, en la disciplina encargada de articular un análisis conceptual fino de los presupuestos ontológicos, semánticos, lógicos y epistémicos de nuestras pretensiones morales, sea cual fuere el campo en el que se levanten<sup>16</sup>.

La ética empresarial o de la empresa, entendida en su rol normativo o de ética aplicada, se encuentra, en tal sentido, *cercana a la bioética o ética médica*. No obstante, pareciera haber una diferencia fundamental. Mientras casi todas las analogías entre medicina y ética tienen como resultado una evaluación positiva de la medicina (sin perder su talante crítico por cierto), la evaluación que ha suscitado la “empresa”, como objeto de reflexión ética, ha tenido, al menos desde la antigüedad hasta la actualidad, un sesgo -por lo menos parcialmente- negativo. La empresa ha sido ligada, con diferentes argumentos, y por diferentes autores y tradiciones, con una práctica animada por la exclusiva búsqueda de lucro de sus *stakeholders* en detrimento de una *deferencia* por los *otros*: sean estos “otros”, el bien colectivo, la justicia distributiva o específicamente los consumidores. Así, no encontramos en

---

responsabilidad social de las “pequeñas” empresas, véase Francés Gómez, Pedro. “Fundamentos y Enfoques de la Gestión Responsable”. En *Forética. Cuaderno N°.1*.

<sup>14</sup> Justificando de esta forma las críticas marxistas y socialistas al capitalismo desenfrenado bajo el que se perfiló tradicionalmente la empresa. Es más, la idea de una responsabilidad social no es más que un sano recogimiento del guante, por parte del capitalismo, de críticas marxistas y socialistas de que no puede ser sólo el lucro la “motivación” del quehacer empresarial: que se tienen que considerar muchas otras facetas de compromiso con el bienestar genuino de nuestras sociedades.

<sup>15</sup> No puede dejar de mencionarse, en este sentido, la importante obra de Cortina, Adela. (1994). *Ética de la Empresa. Del Diálogo a la Confianza*. Trotta. Madrid, que ha sido una de las pioneras en el mundo de habla hispana en la introducción de algunas de las principales cuestiones filosóficas que genera la ética empresarial. En habla inglesa puede verse, por ejemplo, Desjardins, Joseph. *An Introduction to Business Ethics*.( 2008). MacGraw Hill College.

<sup>16</sup> Miller, Alexander. (2003). “Introduction”, en *An Introduction to Contemporary MetaEthics*, Polity Press, Cambridge, p. 2.

ningún filósofo que, al referirse a la empresa, diga, como dijo Toulmin de la medicina, “que ésta le salvó la vida a la ética”<sup>17</sup>. La expresión ‘empresa’, al contrario, de acuerdo con este sesgo negativo, unida a la cláusula ‘ética de...’ produciría una cuasi contradicción entre los términos o, para decirlo retóricamente, una suerte de oxímoron.

Si la ética empresarial ha de concebirse como ética aplicada, esto es, como aplicación prescriptiva de una constelación de principios generales, y por tanto, ha de verse, en sintonía con parte de las pretensiones de su campo de estudio, como “útil” para el esclarecimiento conceptual y la guía normativa de un accionar que en cada caso debe meritarse como responsable o no responsable, parece que se requiere, *previamente*, una tarea de inspección de qué status tiene esta rama ética *qua disciplina filosófica* y, en consecuencia, *qué cabe esperar de ella*. Éste será mi propósito en el presente trabajo. Mostraré que los intrínquilos conceptuales que se pueden provocar en torno a un concepto como el de responsabilidad social dependen de diversas concepciones rivales sobre la ética empresarial. Mi propuesta consistirá en mostrar que estas consideraciones de “antesala” tienen enorme impacto, tanto conceptual como normativo, en cualquier consideración perspicua sobre la idea de que las empresas deben responder ante las sociedades por su quehacer y que esta responsabilidad tiene un carácter eminentemente ético.

Puestas así las cosas, me concentraré en una tarea altamente teórica –si se compara con investigaciones prácticas aplicadas en el campo empresarial- para interrogarme sobre el valor, status y alcance de la ética empresarial en su función de auxilio de las empresas. En el desarrollo del trabajo, iré mostrando oportunamente distintos lazos entre mis argumentos y problemas conceptuales en torno a ejemplos donde la responsabilidad de una empresa hacia la sociedad es puesta a prueba.

Para satisfacer el mencionado propósito, en la sección 2, presentaré un breve repaso histórico de las actitudes de algunos filósofos morales respecto de la empresa y de una “ética de la empresa”. Esta tarea es importante porque el análisis filosófico no necesita estar reñido con una labor de arqueología histórica de la cual podamos aprender lecciones valiosas sobre la mutación de esta disciplina y sus conceptos básicos: empresa, empresario, empleado, lucro, etc.

En la sección 3 volveré críticamente sobre las distinciones, apenas esbozadas en la introducción, entre meta ética, ética descriptiva y normativa y las aplicaré a un esbozo reflexivo general sobre el status de la ética empresarial como disciplina filosófica y qué cabe esperar de ella en cada caso.

En la sección 4 desarrollaré un punto de vista en mi opinión *fundamental* y poco recorrido en los trabajos *puramente aplicativos* de la ética empresarial. Este punto no es otro que lo que llamaré el *enfoque ético* y se encuentra asociado a problemas de *fundamentación de la ética en general*. Sin pretensiones de agotar el dominio de clasificaciones posibles, distinguiré tres enfoques estándares: una ética *deontologista*, una *consecuencialista* y otra de las *virtudes*. Sostendré la nada sorprendente –pero importante- tesis de que según cómo

---

<sup>17</sup> Toulmin, Stephen. (1986). “How Medicine Saved The Life of Ethics”, en J.P De Marco y R.M. Fox Compiladores, *New Directions in Ethics. The Challenge of Applied Ethics*. Routledge and Kegan, Nueva York-Londres, ps. 265-281.

enfoquemos a la ética de la empresa *qua* disciplina filosófica, podremos obtener resultados muy diferentes según el enfoque privilegiado. Tanto una responsabilidad “clásica”, esto es, una que se detiene en los “individuos”, cuanto una responsabilidad de mayor alcance, esto es, que mide el impacto en la sociedad de un agente colectivo como una empresa, pueden experimentar variaciones notables según el enfoque de fundamentación ética del que se parta.

En la sección 5 me detendré en el otro gran problema que, en mi modo de ver, no puede ser soslayado: la cuestión de las credenciales mismas de la ética de la empresa *qua* ética *aplicada*. Argumentando con apoyo en la conocida tesis de que la cuestión de aplicar normas o principios generales a casos particulares es una tarea ardua, tanto más cuando los casos importantes son casos de “dilema ético”, me detendré en dos cuestiones que enlazaré de un modo especial: por un lado, de la cuestión de los dilemas éticos mismos tratando de ofrecer una caracterización general de éstos y, por el otro, señalando cuáles han sido algunas de las actitudes de los filósofos frente a los mismos. Cada una de estas actitudes, que distinguiré oportunamente, se articula, a su vez, con diversas estrategias para enfrentar dilemas. Para abordar esta parte utilizaré un experimento mental pero perfectamente posible en el mundo real del funcionamiento de una empresa X. Justamente, la pregunta por los modelos de aplicabilidad y una consideración atenta a los dilemas (los retos o desafíos a los que refiere la definición de Klisberg más arriba), resulta una necesaria *antesala* para el tratamiento de la responsabilidad. La intuición básica es que no es lo mismo enjuiciar la solución de casos fáciles que la solución de casos difíciles como los dilemas o, todavía más, de dilemas que son trágicos: donde los empresarios, por circunstancias del mundo, son puestos en la necesidad de tomar malas decisiones desde el punto de vista ético.

Por último, en la sección 6, destacaré algunas cuestiones relevantes de cierre.

## 2. Breve repaso histórico de la ética empresarial *qua* disciplina filosófica

Aristóteles distinguía dos tipos de actividades económicas diferentes. Una, la *oikonomia*, vista como la actividad productiva del hogar. La otra, la *chrematisike*, la apertura de un mercado con fines de obtener ganancias. Aristóteles fustigaba los usos “parasitarios” de tales prácticas tales como la *usura*, pues eran manifestaciones del vicio de la *avaricia* y no de ninguna virtud que se precie de tal. Un ejemplo de este vicio tendrá un testimonio literario inolvidable en el *Shylock* del *Mercader de Venecia* de Shakespeare<sup>18</sup>.

Empero, más allá de las fustigaciones que la empresa recibiría en la antigüedad a causa de la filosofía y la religión, ya ciertos protestantes veían el costado beneficioso de la misma, incluso como una actividad necesaria para el desarrollo de cierto camino espiritual y para muestras sobra un botón: pensemos en la reconstrucción weberiana plasmada en *La Religión Protestante y el Espíritu del Capitalismo*.

Será la obra maestra de Adam Smith, *La Riqueza de las Naciones*, la que abrirá la brecha para una atención acerca de la empresa no teñida por valoraciones negativas. Con una

---

<sup>18</sup> Solomon, Robert. (2003). “Business Ethics”, en *A Companion To Ethics*, Editada por Peter Singer, Blackwell Publishing, p. 355. Para una adecuada periodización de las principales etapas por las que ha atravesado la mirada filosófica sobre la empresa véase Cortina, Adela. “Las Tres Edades de la Ética Empresarial”, op.cit.

frase, que si se toma atomísticamente podría resultar chocante<sup>19</sup>, Smith decía “no es de la benevolencia del carnicero, el cervecero o el panadero que esperamos nuestra comida sino de la consideración que ellos hacen de sus propios intereses”<sup>20</sup>.

El marxismo, como doctrina filosófica, y el socialismo, también se sumarán a sus miradas sobre la empresa pero en clave negativa. Las figuras del empresario explotador, que saca partido desleal de la producción generada por el obrero, en el marco de una presuntamente válida ley de plusvalía y de un empleado mal pago y alienado, serán los elementos a sumar en los clamores de guerra contra el capitalismo salvaje encaradas por una *política emancipatoria*<sup>21</sup>.

La empresa será unida a una serie de “metáforas darwinianas” ligadas a la competencia y a la ley de la jungla, esto es, a un lacerante individualismo, el rechazo a la cooperación social y a la intervención reguladora del Estado.

En el siglo XX, con crisis como la del ‘30 o escándalos como el caso Watergate y resonados casos de corrupción en los que intervenían empresas como *Nestlé*<sup>22</sup>, la ética de la empresa se empieza a ver como una “disciplina filosófica” que hay que considerar seriamente.

Con todo, para que dicha consideración resulte plausible, se requiere de una tarea de esclarecimiento que clarifique los conceptos relevantes, desmonte las confusiones ideológicas y sirva de guía normativa razonable para lidiar con los conflictos éticos que la intervención empresarial va generando en un mundo cada vez más complejo desde el punto de vista tecnológico e informacional, un mundo, a su vez, estrechamente conectado por un fenómeno complejo como el de la llamada “globalización”. Qué más agregar que tomar con seriedad un fenómeno *actual* como el de la crisis financiera global que el siglo XXI nos ha deparado con el objeto de repensar acerca de cuáles son las intervenciones causales que en esta crisis han desplegado ciertas empresas y volver a la ética –y no quedarse sólo con la economía como *única disciplina maestra*- para establecer criterios conceptuales claros acerca de qué tipo de relación causal se halla involucrada entre acciones empresariales y la crisis mundial como efecto. Con otras palabras, resulta urgente un análisis perspicuo acerca de qué responsabilidad le compete a las empresas, y qué roles debería cumplir el Estado y estas empresas no sólo en esta coyuntura sino cuando el Ave de Minerva levante su vuelo al atardecer. No está de más apuntar que ésta es una tarea que no puede acometer *sólo* la ética de la empresa *qua* empresa normativa o teórica. La discusión que crisis como las mencionadas suscitan acerca del alcance del libre mercado o la regulación estatal<sup>23</sup> requieren de un instrumental más potente que involucre no solamente a la ética en todas sus dimensiones (enseguida me ocuparé de este

<sup>19</sup> Porque, como Adela Cortina ha subrayado en su artículo “Las tres edades de la ética empresarial”, op.cit., Adam Smith fue un teórico preocupado a la vez porque en la sociedad existiesen mecanismos de generación de la mayor felicidad general y libertad posibles, a la vez que un cuidadoso teórico de qué “sentimientos morales” debían contar como aceptables.

<sup>20</sup> En Smith, Adam. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Nueva Edición, Londres 1910. Vol. 1. P. 13.

<sup>21</sup> Altamira, César. (2006). *Los Marxismos Del Nuevo Siglo*. Biblos. Pensamiento Social. Buenos Aires, ps. 190-197.

<sup>22</sup> Lozano, Félix y Siurana, Juan Carlos. (2000). “Las Comisiones Éticas Como Mecanismos De Integración Ética En Las Organizaciones”. En *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. Vol. 5, p. 4.

<sup>23</sup> Sobre la regulación del mercado por el Estado para evitar cataclismos económicos hay que recordar a la importante escuela francesa de la regulación. Véase Altamira, César, op.cit, ps. 73-89.

punto) sino de áreas colindantes con la ética: la filosofía política y jurídica, la teoría de juegos, de la elección social, la economía política, la psicología social etc. Mi afirmación se vuelve todavía más apremiante si pensamos en la evaluación de la responsabilidad social empresarial, un constructo complejo que, en sede teórica, requiere de estudios *multidisciplinarios*.

### 3. Algunas distinciones no triviales: meta ética, ética descriptiva y ética normativa

Como sostuve en la introducción, una asunción típicamente recurrente es sostener que la ética de la empresa *es* ética aplicada. Aun si esta relación de identidad puede ser aceptada como correcta parece que tal aceptación no debiera cegarnos con respecto a pensar sobre tres cuestiones.

En primer lugar, que la ética –y la ética de la empresa en sí- puede ser vista desde diversas dimensiones, punto al que me voy a referir en este apartado. En segundo lugar, que una ética aplicada –cualesquiera sea- parece que reposa en algún tipo de intento de fundamentación, incluso si esta fundamentación es *no fundacionista* sino “contextualista”<sup>24</sup>. Pero el hecho de que la ética aplicada repose en una ética general fundada –en alguna concepción particular- es sólo el comienzo de la investigación filosófica. Ello es así porque esta fundamentación puede ser *enfocada* desde diversos puntos de vista y estos enfoques no resultan inocuos para la intervención normativa que la ética aplicada pretende tener en la regimentación moral de las actividades desarrolladas por las empresas. De esto me ocupo en la sección 4.

En tercer lugar, reparar en el hecho de que una ética aplicada es precisamente una especie de *desprendimiento* de alguna ética más general cuya fundamentación –en tanto que problema- ya ha sido previamente solventada. Este desprendimiento pretende “aplicarse” a casos “concretos” y no a “clases” de casos o casos genéricos. Por lo tanto, este tipo de ética requiere también una articulación en proposiciones “situadas” en los contextos en que surgen los casos; casos que, por lo general, son difíciles o trágicos pues pueden involucrar algún tipo de serio dilema ético. No sólo que el paso de los “fundamentos” a la aplicación a los “casos” es muy problemático y constituye un “gap” que se puede llenar de diversas maneras sino que, lo más trascendente, es que hay distintos modelos de concebir la “aplicabilidad misma” de la ética a casos particulares. Retomaré este punto en la sección 5.

Ahora bien, como mantuve, la ética aplicada es concebible como una ética *normativa*, esto es, como una ética que está compuesta por *normas* (dejemos para la próxima sección cómo habremos de entender estas normas), más que por “proposiciones descriptivas” de normas. Sin duda que el hecho de que estas normas tengan algún tipo de “fuente” nos remite a la pregunta por cuál es la fuente de estas normas y qué *legitimidad moral* o *extra moral* tengan las mismas. La pregunta resulta especialmente importante por un tema de relevancia

---

<sup>24</sup> Véase Timmons, Mark. (1999). “Introduction”. En *Morality Without Foundations. A Defense of Ethical Contextualism*. Oxford University Press. New York.

práctica para el ámbito empresarial: la necesidad institucional de incorporar *comisiones éticas* dentro de las empresas, bajo ciertas condiciones<sup>25</sup>, que tengan la autoridad de diagnosticar y sancionar faltas morales cometidas por miembros de la empresa o por el accionar interactivo de varios miembros tan pronto como la empresa es vista como un agente colectivo.

Se supone que la moral o la ética (términos que, por razones de simplicidad, aquí usaré de manera indistinta) tienen algún tipo de “autoridad” y que esta autoridad depende de su legitimidad, la cual, a su vez, depende de su *fundamentación*.

Pero las cuestiones mencionadas arriba, más que términos resueltos son nombres de problemas abiertos ya que sabemos bien que: i) hay maneras rivales de entender las fuentes de la moralidad (una razón apriórica, nuestros sentimientos morales, nuestras prácticas tal como se desarrollan, nuestras convenciones morales solapadas profundas, etc.); ii) hay también por ende fundamentaciones rivales y iii) estas fundamentaciones para quedar asentadas tienen que haber derrotado eficazmente todas las variantes de “escepticismo ético”, posición que aquí entenderé como aquella que sostiene que no hay maneras de establecer criterios para decidir cuál de nuestras teorías morales es correcta o no; por tanto, recomienda, como medida de higiene intelectual y moral, la *suspensión* misma del juicio acerca de que efectivamente tal o cual teoría es correcta o incorrecta.

Otra cuestión decididamente relevante que se plantea con respecto a cualquier ética aplicada pero, en este caso, con relación a la ética empresarial, consiste en interrogarse acerca de algo todavía más primitivo: ¿Por qué dar por sentado que esta ética norme un ámbito como el de la economía o la empresa? ¿De dónde viene este *patronazgo* normativo que habilita a la ética a enjuiciar la responsabilidad o irresponsabilidad empresarial?

Estas preguntas, que suelen darse por temas resueltos, incluso entre gente que escribe sobre ética empresarial<sup>26</sup> me parecen importantes, tanto para una investigación filosófica<sup>27</sup> acerca de la ética de la empresa *qua* disciplina filosófica, como para el empresario de a pie. Se trata de preguntas que se vinculan con el inveterado problema de cómo *concebir el razonamiento práctico*. En este marco, la cuestión sobre la que hay que meditar es la siguiente: *qué tipo de relación* estamos presuponiendo que existe entre ética y empresa o economía. El presupuesto tácito es que la ética tiene un *predominio o autoridad* sobre la empresa y éste argumento es puramente *deontológico*; por lo tanto, no depende de las

---

<sup>25</sup> Es de insoslayable lectura para este tema el trabajo de Cortina, Adela. (1996). “Los Comités de Ética”. En *Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía. Cuestiones Morales*. Osvaldo Guariglia Editor. Trotta, Madrid.

<sup>26</sup> Por ejemplo véase el artículo de Teresa Bisordi de Gutiérrez “Ética y Empresa” que puede hallarse en internet en el siguiente sitio: <http://74.125.93.132/search?q=cache:HrHeTc3ABDsJ:eco.unne.edu.ar/administracion/jornadas/area3/trab09.pdf+%C3%A9tica+empresarial+bisordi&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar>

<sup>27</sup> Justamente los filósofos son los que tienen la tarea de dudar de manera relevante y seria sobre este tipo de cuestiones. Varios filósofos conocidos justamente han puesto en cuestión esta supremacía de la ética sobre otros tipos de valores (estéticos, económicos, políticos), etc. Desde Maquiavelo en adelante por lo menos habría que citar a Williams, Bernard, (1981). “Moral Luck”, in *Moral Luck*. Cambridge University Press. Cambridge; Wolf, Susan.(1982). “Moral Saints”. *The Journal of Philosophy*. 79. Slote, Michael, 1983. *Goods and Virtues*. Clarendon Press. Oxford; Pereda, Carlos. (1998). *Sueños de Vagabundos. Un Ensayo sobre Filosofía, Moral y Literatura*, Visor, Madrid.

consabidas –y criticadas- frases de que “ser un empresario ético es rentable” o de que “seamos éticos porque así ganamos más”<sup>28</sup>. No. El presupuesto no traza un compromiso con ninguna teoría consecuencialista sino con una deontologista de raigambre kantiana en el siguiente sentido: aboga por una tesis fuerte de *unidad del razonamiento práctico*<sup>29</sup>. De acuerdo con esta tesis, los valores éticos son “valores entre valores”, valores supremos a los otros valores (económicos, estéticos, jurídicos, políticos), etc., por lo tanto, de esto se sigue la *supremacía de la ética sobre los otros dominios prácticos*.

Una tesis de este calado podría recibir el nombre de doctrina *monista*. A diferencia de una doctrina *pluralista* según la cual hay valores diversos, a veces inconmensurables y en posible conflicto, esta doctrina monista sostendría que hay “un valor entre valores”, que todos los valores son conmensurables y que los conflictos pueden ser resueltos o bien apelando a un orden lexical (como en el caso de una teoría como la rawlsiana) o bien apelando a un hiper valor, por ejemplo, la maximización de las utilidades de la empresa.

Pero volviendo a la tesis de unidad del razonamiento práctico en su versión kantiana aquí cabe, cuando menos, la siguiente pregunta: ¿Resulta aceptable –sin más- para los empresarios o economistas aceptar esta relación de sometimiento de la empresa o la economía a unas normas de una ética cuya fundamentación es más un problema abierto que una solución apodíctica? Esta pregunta se ha planteado claramente en otros ámbitos, por ejemplo en la política bajo el rótulo de la cuestión de las “manos sucias”.

Ya Maquiavelo había puesto en entredicho la idea según la cual siempre son normas deontológicamente entendidas las que tienen supremacía sobre las normas de otros ámbitos prácticos o de las normas entendidas de manera prudencial. A veces, diría un filósofo *a la Maquiavelo*<sup>30</sup>, la política –o la economía o la empresa, diríamos nosotros- requiere de ciertos pactos regidos por cálculos prudenciales, razonamientos utilitarios, etc. Y estos pactos, cálculos o razonamientos, añadiría ahora un pluralista *a la Berlin*<sup>31</sup>, podrían triunfar –sería razonable esperarlo- sobre valores éticos deontológicamente entendidos.

Por ejemplo, un *neomalthusiano* podría decir que hay que dejar a las empresas –un argumento que luego retomarán autores como Friedman o Hayek- libradas a su propio juego (el “free market stricto sensu”) porque hacer lo contrario sería contraproducente.

Mientras un ético de la empresa podría decir que las empresas deberían, como parte de su “responsabilidad ante la sociedad”, destinar parte de su ganancias a planes sociales que complementen la labor del Estado en su lucha contra la pobreza, la tesis de los neomalthusianos es que la pobreza es un “evento natural inevitable” y que intervenir causalmente adoptando medidas –por caso recomendadas por alguna variante aplicada de ética

---

<sup>28</sup> Para una crítica a este uso indiscriminado del lenguaje, véase Camacho, Ildefonso. (1999). “Ética Empresarial: Reflexiones Desde y Para la Docencia”, En *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. Nº.4, ps. 1-2; 10.

<sup>29</sup> Véase Neiman, S. (1994). *The Unity of Reason. Rereading Kant*. New York-Oxford. Oxford University Press.

<sup>30</sup> Sobre esto, Lariguet, Guillermo. (2008). “Reseña a *En Busca de Un Lugar Común. El Espacio Público en la Teoría Política Contemporánea* de Nora Rabotnikof. *Crítica. Revista Hispanoamericana de Filosofía*. México.

<sup>31</sup> He desarrollado la concepción que Isaiah Berlin tiene del pluralismo de valores en Lariguet, Guillermo. (2006). “Pluralismo, Conflicto Trágico de Valores y Diseño Institucional. En Torno a Algunas Ideas de Isaiah Berlin”. En *Derechos y Libertades. Nueva Época*. Madrid.

de la empresa- sería contraproducente. Garret Hardin, uno de los neomalthusianos más conocidos, resume esta idea de la siguiente forma:

“Si los países pobres no reciben ayuda del exterior la tasa de crecimiento se detendrá por la carencia de granos y hambrunas. Pero si recurren a un banco mundial en busca de ayuda, su población crecerá de una forma insostenida y, por lo tanto, también aumentará la necesidad de ayuda. Si bien a corto plazo un banco mundial puede disminuir la necesidad de alimentos, a la larga la incrementaría de una forma ilimitada”<sup>32</sup>.

No estoy interesado aquí en defender una tesis como ésta ni mucho menos sostener que la formulación de Hardin de la situación como dilemática sea la correcta. Sólo pretendo mostrar cómo, frente a un problema concreto, la ética aplicada podría tomar diferentes caminos, apoyados en intuiciones muy diferentes. Un ético de la empresa que hiciese suya este tipo de tesis recomendaría que la ética se abstuviese de prescribir que las empresas tomen un rol protagónico en la lucha contra la hambruna o la pobreza. Y esta recomendación sería normativa *de jure*, aunque altamente controversial si se acepta la idea según la cual la responsabilidad de las empresas va más allá de medir su propia rentabilidad. Con todo, el problema es mucho más general que la cuestión sustancial por demás controvertible en la formulación de Hardin.

El punto principal, recordémoslo, es cómo habremos de concebir el razonamiento práctico. Si, a diferencia de la doctrina monista, somos pluralistas<sup>33</sup> y creemos, además, en que nuestro razonamiento práctico se encuentra irremediablemente *fragmentado* en el sentido de que existen múltiples fuentes de valores y tipos de valores<sup>34</sup>, posiblemente en conflicto y eventualmente inconmensurables, en el sentido de que no posible someter (o reducir) unos valores a los otros, hay un punto que no se puede dar rápidamente por sentado en la batalla cotidiana que libra el ético de la empresa. El punto a tomar en serio es que la ética de la empresa no descansa en una concepción homogénea y que su labor de normar la responsabilidad empresarial no parece ser tan sencilla: podría ser socavada si se admite una versión pluralista de las concepciones éticas y se introduce la posición de que el razonamiento práctico está fragmentado, por tanto no es clara la supremacía de la ética frente a la empresa o la economía.

Frente al punto anterior, una recomendación de sabiduría podría ser considerar que la ética posee otras dimensiones y cumple otras funciones –modestas<sup>35</sup> si se comparan con el ansia de normar sobre la realidad- pero no por ello menos importantes. Como he mencionado en la introducción, estas dimensiones y funciones son dos: una *descriptiva* que podría cumplir

---

<sup>32</sup> Citado por Dieterlen, Paulette, op.cit. p. 23.

<sup>33</sup> Véase, por ejemplo, Kekes, John. (1993). *The Morality of Pluralism*. Princeton University Press. Princeton-New Jersey.

<sup>34</sup> Nagel, Thomas. (1987). “The Fragmentation of Value”, en *Moral Dilemmas*, Edited by Christopher Gowans, Oxford University Press, Oxford, ps. 174-187.

<sup>35</sup> Sobre esta modestia, véase Platts, Mark. (1999). “Apéndice: Ética y Práctica”, en *Sobre Usos y Abusos de la Moral. Ética, Sida y Sociedad*. Paidós. México. Instituto de Investigaciones Filosóficas, p. 148.

una ética de la empresa *descriptiva* y otra de *análisis conceptual* que podría cumplir una meta ética no necesariamente “a secas” sino una “aplicada” al campo de la ética empresarial con la finalidad de examinar sus supuestos problemáticos tácitos.

Desde el punto de vista de una dimensión descriptiva (desde luego no necesariamente una versión ingenua que descarte cierto tipo de “carga teórica” e incluso “evaluativa”) la ética de la empresa podría cumplir roles descriptivos de los diversos problemas éticos que generan las actividades empresariales que involucran alguna clase de responsabilidad a evaluar<sup>36</sup>. Para ello, la ética de la empresa requeriría retoques “metodológicos”: por ejemplo, aliarse a ciertas herramientas proporcionadas por la psicología social y la sociología económica y laboral a fin de contar con instrumentos más refinados de colección de datos empíricos relevantes.

Desde el punto de vista del análisis conceptual, una meta ética aplicada a la ética de la empresa podría cumplir un rol como el que fue ejemplificado párrafos más arriba: mostrando qué tipo de presupuestos tácitos –y problemas filosóficos auténticos- subyacen a la idea de que existe “una” ética normativa aplicada al ámbito empresarial respecto de la cual aquélla es adoptada como suprema. Una articulación de estas dos dimensiones nos volvería más cautos y reflexivos sobre lo que hacemos cuando hacemos ética aplicada en el ámbito de las empresas. La referida articulación no significa que *describir* y *analizar* lo que *hacen* las empresas en tanto agentes colectivos o *lo que dicen* los empresarios o empleados o políticos o economistas sea una tarea que obture la dimensión normativa de la ética empresarial. Por ejemplo, atender en nuestras reconstrucciones filosóficas a lo “que dicen” los actores principales es permanecer dentro del “espíritu de nuestra época” todavía caracterizado –quizás ya no con la misma fuerza- por el llamado “giro lingüístico”. Este giro, como sostuvo Austin<sup>37</sup>, no significa que el lenguaje tenga la “última palabra” pero al menos sí que podríamos aceptar que tiene “la primera palabra” antes de remontarnos a la poderosa tarea de decirles a los demás cómo deben comportarse para calificar sus actividades y resultados como productivos y socialmente responsables.

No está de más recordar, por otra parte, que decirles a los demás cómo deben comportarse en materia ética es diferenciable de lo que ocurre en el terreno jurídico. En éste, por ejemplo, son legisladores los que nos dicen cómo debemos comportarnos. Pero se supone que un legislador forma parte de un complejo entramado que cuenta, lo admitamos al menos por mor del argumento, de una trama sofisticada de legitimación política o de lo que Herbert Hart llamó una “regla de reconocimiento”<sup>38</sup> conforme la cual éstos tienen “competencia” para dictarnos normas de sujeción, más allá de la eventual utilización de la técnica de la coacción externa como instrumento de refuerzo del cumplimiento de nuestras obligaciones o garantía del respeto de nuestros derechos.

---

<sup>36</sup> Daño ambiental, desempleo, malformaciones genéticas o efectos colaterales dañinos para la salud humana para el caso de investigaciones farmacéuticas que no se hayan ajustado a estrictos protocolos de investigación –y a pautas éticas determinadas- que permitan restringir la aplicación indiscriminada de la *innovación de fármacos* mediante la aplicación del principio de “cautela” cuando, por ejemplo, se pueda mostrar la probabilidad de daños específicos, etc.

<sup>37</sup> Citado por Mark Platts, op.cit, p. 151.

<sup>38</sup> En su obra *El Concepto de Derecho*. (1987). Traducción de Genaro Carrió, Abeledo Perrot, Buenos Aires.

Atento a lo anterior, parece que la materia ética es más compleja, tanto más cuando se trata de la ética –cualesquiera sea su ámbito aplicativo– en su dimensión *normativa*. Parte de esta complejidad problemática, que descansa en la normatividad de la ética, es intuita por Bertrand Russell cuando sostiene que:

“muchos maestros de filosofía repudiarían no sólo la idea de que los maestros influyan en las posiciones políticas de los alumnos sino que la ética deba inculcar la virtud. Esto, dirán, tiene tan poco que ver con el filósofo, como con el físico o el químico...”<sup>39</sup>.

El propio Marx, al examinar en su tesis doctoral la tarea normativa que Epicuro reservaba para la filosofía de eliminar el sufrimiento humano, a riesgo de ser vacía, se preguntaba hasta qué punto la filosofía como tal no se disolvía como tal a partir de ese momento. Todavía no estamos hablando del Marx que nos llama a transformar el mundo, incluso si fuera necesario por las armas, sino de uno que se pregunta cuáles son los límites entre filosofía y carácter normativo, una pregunta que ya había aquejado al propio Kant. Lo que Russell o Marx nos están diciendo es que quizás hagamos ética normativa cuando hacemos ética de la empresa *qua* ética aplicada, pero ¿es esto una labor *filosófica*?

Supongamos que saltando grandes cadenas de argumentación, que daré por supuestas, decimos que es una tarea genuinamente filosófica, aun si es normativa. A fin de cuentas, ya Aristóteles nos decía que el fin de la ética, *como ciencia*, no era el mismo que el de la física o la química, tal como surge de la comparación russelliana. En estas ciencias el fin es teórico y sus resultados pueden ser demostrados, o bien empíricamente, o bien deductivamente (como en la lógica por ejemplo). En cambio, en la ética, *qua ciencia práctica*, el fin es no sólo teórico, esto es, de esclarecimiento de nuestros problemas conceptuales y normativos subyacentes y mudables sino que su demostración, si acaso cabe hablar así, no depende de algoritmos sino del “discernimiento” o “frónesis”<sup>40</sup>, una especial capacidad perceptual de los agentes morales de captar lo que es el caso para cada problema ético planteado. En la próxima sección retomaré este punto nuevamente.

Así, la enseñanza de la ética, a contrapelo de lo que surge de la cita de Russell, no es igual a enseñar física o química (o lógica o matemáticas). Es una “ciencia” distinta, no “exacta” en el mismo sentido que éstas<sup>41</sup>, y cuyo fin no es sólo teórico sino práctico pues son nuestras vidas las que están involucradas: no son asteroides, células, números o teoremas lógicos los que se hayan inmiscuidos. Aristóteles diría a Russell o Marx, que el hecho de que una disciplina sea normativa, no le quita su carácter teórico o conceptual o racional, como quiera que se entiendan estos términos sino que se trata de un campo diferente.

---

<sup>39</sup> De su obra *Unpopular Essays* de 1950. Citado por Roberto Parra en su trabajo inédito “Formación Moral y Autonomía”, p. 1. Mimeo.

<sup>40</sup> Para un buen análisis de la *phronesis* o *frónesis* véase Trueba Atienza, Carmen. (2006). “*Phronesis* y Verdad Práctica”, En *De Acciones, Deseos y Razón Práctica*, Teresa Santiago y Carmen Trueba Atienza Coordinadoras, Universidad Autónoma Metropolitana, Casa Juan Pablos, Biblioteca de Signos, México, ps. 69-87.

<sup>41</sup> Sobre la concepción de la ética como una peculiar ciencia, véase el excelente estudio de Irwin, Terence. H. (2000). “Ethics as Inexact Science: Aristotle’s Moral Ambitions for Moral Theory”, En *Moral Particularism*, Editado por Brad Hooker y Margaret Little, Clarendon Press, Oxford, ps. 100-129.

Sea como fuere, aún queda un escollo más por sortear, pero se trata de un escollo de diferente textura. Dicho escollo puede ser presentado bajo un argumento escéptico específico como que mantiene Jonathan Harrison, según quien:

“Una enorme cantidad de filósofos morales modernos sostendría que los filósofos

morales no están en una mejor posición para responder preguntas éticas de primer orden que cualquier otra persona... que los filósofos morales no son más perspicaces moralmente que otras personas, y que el raciocinio para el cual el entrenamiento filosófico puede suponerse que hace a uno más diestro no entra en la solución de problemas morales.”<sup>42</sup>

El argumento de Harrison es difícil de rebatir pues hay cierta ambigüedad subyacente al mismo. ¿A cuál de las dimensiones que he referido -de la “filosofía moral moderna”- descriptiva, normativa o meta ética, a secas o aplicada, aplica Harrison su argumento?

Si se trata de meta ética es probable que su juicio sea correcto. La meta ética conforma un nivel de segundo orden que no está interesado en responder cuestiones de primer orden, a menos que se intente otra vía conocida que consiste en minar la distinción de órdenes y sostener que la meta ética como tal no existe sino que es una forma encapsulada –más sofisticada por su arsenal conceptual y el tipo de cuestiones que trata- de razones de primer orden.

Si se trata de ética descriptiva no se podrán solucionar problemas morales hasta tanto nuestros razonamientos prácticos no se pongan a resguardo de cometer la falacia naturalista. Las soluciones a problemas prácticos, por definición, son prácticas o normativas. De modo que de “puras” descripciones no sería posible derivar normas (soluciones), pero sí que de descripciones más ciertas normas (quizás ya presupuestas en las descripciones y debidamente explicitadas) sí se pueda hacer tal cosa sin cometer la conocida falacia.

En el caso de la ética normativa, ¿por qué pensar que ésta, sea cual fuere la fundamentación que se escoja, no tiene competencia alguna para ayudarnos a identificar respuestas posibles para nuestras cuestiones de primer orden? Es probable que el argumento de Harrison funcione mejor con una clase *especial* de casos, la de los “dilemas éticos”. Como veremos, algunos tipos de dilemas, de acuerdo con cierta literatura filosófica, son irresolubles y ponen en jaque la idea normativa según la cual nuestras “teorías” morales tienen capacidad de guiarnos siempre a una solución correcta para nuestras perplejidades. Con todo, éste es un argumento por entero diferente al formulado por Harrison; es un argumento que pondría contra la pared tanto al teórico moral como al agente moral de carne y hueso. Dicho sea de paso, pareciera que las cosas son algo diferentes a la tajante distinción entre filósofos y personas “comunes” que subyace al argumento de Harrison. Las diferencias más bien parecieran de “grado”. A los filósofos, en general, nos interesan, aunque sea para descartarlas por falsas, las creencias ordinarias de la gente común: allí yacen los problemas tácitos que nos interesa pasar por el filtro del análisis filosófico. Y a la “gente común” sensible a la filosofía le interesa dialogar con el filósofo con el fin de clarificar tanto sus preguntas explícitas como sus presupuestos tácitos.

#### 4. Problemas de fundamentación. Los “enfoques éticos”.

La ética de la empresa, como he procurado sugerir párrafos más arriba, no constituye una disciplina *monolítica* regimentada por un enfoque que sea ampliamente compartido entre los filósofos. Más bien, ocurre lo contrario. Existen desacuerdos importantes sobre cómo *enfocar* esta

---

<sup>42</sup> En su obra “Our Knowledge About Right And Wrong”. (1971). George Allen and Unwin, London, p. 15.

disciplina<sup>43</sup>. Me temo que las repercusiones de estos desacuerdos no son meramente teóricas sino también prácticas, tanto más si de tomar en cuenta la responsabilidad de las empresas ante su sociedad (o las sociedades si consideramos la globalización) se trata.

### 4.1. Enfoque deontologista

El enfoque deontologista<sup>44</sup> concibe a las normas que rigen la actividad empresarial como un conjunto de enunciados deónticos acerca de lo que resulta obligatorio, prohibido o permitido hacer<sup>45</sup>. Ser responsable, de acuerdo a este enfoque, es cumplir con estos enunciados de una manera *estricta*. En tal sentido, cualquier maximización de utilidades empresariales, o cualquier decisión empresarial vinculada a incrementar negocios, el trato con su personal, la definición de las políticas orientadas al sector de consumo, etc., deben pasar la prueba de compatibilidad con estos principios deónticos. En caso de conflicto entre estos principios y cálculos consecuencialistas, son estos principios los que deberían triunfar.

Dichos enunciados deónticos pueden asumir dos formulaciones diferentes, según el contexto pragmático en el que se activen. O bien como enunciados categóricos incondicionados: por ejemplo, “está prohibido obtener un lucro excesivo a despecho del respeto al ambiente o la dignidad de las personas”; o bien como enunciados condicionales clásicos (para los que valen las leyes de *modus ponens* y refuerzo del antecedente) tales como por ejemplo “si un empresario decidiera obtener un lucro excesivo a costa de dañar el ambiente, entonces debería ser sancionado por el comité de ética de su propia empresa quitándole parte de las utilidades excesivas y empleándolas en remediar el daño ambiental”.

¿Qué ocurre cuando se presenta un eventual conflicto entre normas o principios deontológicamente entendidos? Una primera posibilidad, sería decir, como Kant, que entre normas “perfectas” (Kant pensaba en la formulación incondicional categórica a la que hice referencia arriba), era imposible un conflicto auténtico<sup>46</sup>. Esta maquinaria conceptual apriorista kantiana podría chocar

<sup>43</sup> Una obra que paradigmáticamente refleja mi afirmación es la siguiente: Baron, Marcia, Pettit, Philip, and Slote, Michel. (1997). *Three Methods of Ethics*. Blackwell Publishers.

<sup>44</sup> Por ejemplo, véase Davis, Nancy. (2003). “Contemporary Deontology”, En *Companion To Ethics*, op.cit., ps. 205-218.

<sup>45</sup> Por ejemplo, algunos especialistas señalan varios de ellos para el ámbito empresarial: por caso, “el bien debe seguirse y evitarse lo malo”; “no deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos”, “no deben perseguirse fines buenos con resultados desproporcionadamente malos”, etc. Véase Llano, Alejandro y Llano, Carlos. “Paradojas de la Ética Empresarial”. (1999). *Revista Empresa y Humanismo*. Vol. 1. N°. 1, ps. 69-90. También se encuentra en [http://74.125.93.132/search?q=cache:5BBIP7PIeL8J:socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/336\\_paradojas\\_de\\_la\\_etica\\_empresarial.pdf+paradojas+de+la+%C3%A9tica+empresarial&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ar](http://74.125.93.132/search?q=cache:5BBIP7PIeL8J:socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/336_paradojas_de_la_etica_empresarial.pdf+paradojas+de+la+%C3%A9tica+empresarial&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ar) No está de más señalar que hay algo de ingenuidad en creer que estos principios son guías determinadas: por ejemplo, el enunciado de que hay que seguir el bien y evitar el mal presupone que tenemos acuerdos cerrados sobre qué sea lo bueno y lo malo. La discusión filosófica –y de a pie– muestra todo lo contrario.

<sup>46</sup> Esto es discutido explícitamente por Kant en su *Metafísica de las Costumbres*, en la parte referida a la *Doctrina de la Virtud*. Véase Kant, Immanuel, “Moral Duties”, en *Moral Dilemmas*, op.cit., ps. 34-51. Existe abundante bibliografía sobre esta idea kantiana que ha sido vista como expresiva del *rigorismo*; rigorismo que, según ciertas interpretaciones, se vería muy mitigado en *La Crítica del Juicio* debido a la presencia del “juicio reflexionante”. He analizado con cierto detalle la postura de Kant a este respecto en Lariguet, Guillermo. (2008a). *Dilemas y Conflictos Trágicos. Una Investigación Conceptual*. Prólogo de Manuel Atienza. Colección

contra lo que algunos filósofos llamarían la “fenomenología” de los dilemas éticos o la experiencia fidedigna, por caso de los empresarios, de vivir dilemas éticos.

Una segunda posibilidad es asumir que pueda haber conflictos auténticos entre normas o principios entendidos deontológicamente. ¿Cómo abordar desde la ética estos casos? ¿Tienen ellos respuesta correcta siempre? Algunos autores, a *la Dworkin*, sostendrían que sí<sup>47</sup>, mientras que otros, a *la Williams*<sup>48</sup>, podrían decir que ciertos casos de conflicto trágico de principios no tienen respuesta correcta. Y esta imposibilidad se verificaría, al menos para cierto tiempo *t* en que hay que tomar una decisión práctica acerca de que hacer, en el hecho de que, “cualquiera fuera la decisión adoptada”, uno de los principios sería lesionado. Esta tesis es conocida como la tesis del “mal inevitable” o de la “elección trágica”, trágica en el sentido de que son males los involucrados y principios importantes son *sacrificados*. Unos son elegidos en detrimento de los otros. Por supuesto, como mostraré enseguida, no siempre en ética se trata de tomar decisiones “a todo-nada”, entre dos extremos, como si no cupiese una *alternativa intermedia superadora*.

Como sea, en cualquiera de ambas formulaciones de las normas deontológicas (la incondicionada o la del condicional clásico), parece que si los filósofos a *la Williams* están en lo cierto, un principio será lesionado, esto es, no será satisfecho o cumplido. Algunos autores se han resistido a admitir esta consecuencia trágica. Para conjurarla, autores como Ricardo Maliandi, inspirándose en la vieja idea leibniziana de la “incomposibilidad de los óptimos”, habla de una “satisfacción gradual” de los principios o normas<sup>49</sup>. Es decir, Maliandi sostiene que antes de concebir a las normas o principios como “óptimos morales”, esto es, como normas que pueden ser cumplidas *in toto*, resulta preferible virar nuestro enfoque y considerar que es “mejor evitar el mal”. Una manera de hacerlo es satisfaciendo “gradualmente” “todos” los principios contendores de un conflicto de valores. En una vena semejante, autores como Txextu Ausín<sup>50</sup>, siguiendo también a Leibniz, denomina “blandior ratio” a este argumento, argumento conforme al cual, de manera semejante a la idea de Maliandi, ante un conflicto de normas o principios deónticos es mejor – de la mano de una ponderación o balance – la satisfacción gradual de los principios antes que la violación de alguno de ellos. Esta postura de los autores no viene inspirada por el “Leibniz duro”, el de “nihil est sine ratione” y el “calculus ratiocinator”, sino por el Leibniz que combinaba estas ideas con la posibilidad de balances o

---

Pensamiento Jurídico Contemporáneo, Palestra-Temis. Lima-Bogotá y en coautoría con David Martínez en la obra *Els Dilemas Morals.* (2008b). Editorial de la Universidad Oberta de Catalunya, Barcelona.

<sup>47</sup> He explicado la posición de Ronald Dworkin al respecto en Lariguet, Guillermo. (2006). “Conflictos Trágicos Genuinos y Respuesta Correcta. En Torno a Algunas Ideas de Ronald Dworkin”. *Revista de la Facultad de Derecho de la UNAM*, México. Vol. 246.

<sup>48</sup> He explicado la posición de Bernard Williams plasmada en gran cantidad de trabajos, por ejemplo en su artículo “Conflicto de Valores”, recogido en el libro *La Fortuna Moral* y en su artículo “Consistencia Ética”, recogido en su libro *Problemas del Yo* en mi libro *Dilemas y Conflictos Trágicos*, op.cit., y también en *Els Dilemas Morals*, op.cit.

<sup>49</sup> Por ejemplo, idea repetidamente sostenida en su obra de 2006, *Ética: Dilemas y Convergencias. Cuestiones éticas de la identidad, la globalización y la tecnología*, Biblos, Bs As.

<sup>50</sup> Parte de estas ideas de Leibniz están recogidas en su tesis doctoral “Disputatio Inauguralis de Casibus Perplexis in Jure”. La idea menos rigorista de resolver problemas mediante un cálculo univerzalizable sino de aplicar ideas más flexibles como la de balance gradualista entre bienes en conflicto le vino inspirada a Leibniz de su reflexión sobre los conflictos normativos en el ámbito jurídico. Al respecto, véase Ausín, Txextu. (2005). “Weighing and Gradualism in Leibniz as Instruments for the Analysis of Normative Conflicts”, en *Studia Leibniziana*. Franz Steiner. Verlag. Stuttgart, ps. 99-111.

ponderaciones graduales para casos de conflictos prácticos. Tal posición parece atractiva aún si tiene un posible inconveniente serio para las propias filas deontologistas. Supongamos que ahora nos concentramos en el principio deontológico por excelencia, el de “respeto a todas las personas humanas por igual, por el solo hecho de ser humanas”<sup>51</sup>. Supongamos, también, que este principio podría entrar en conflicto con otros principios éticos no menos válidos: por ejemplo, que hay que ser sensibles a ciertas diferencias relevantes de las personas: por ejemplo, el respeto a sus propias creencias religiosas. Ante este hipotético conflicto, la satisfacción gradual de ambos principios, con el afán de una solución coherente al mismo, podría resultar contra intuitiva con el enfoque deontologista que repugna las “graduaciones”. Así, por ejemplo, Margalit nos dice que:

“No debe ser una característica susceptible de gradación, puesto que el respeto se debe a todos los seres humanos por igual, es decir, no puede haber personas de primera y de segunda...”.<sup>52</sup>

## 4.2. Enfoque consecuencialista

El enfoque consecuencialista ha recibido numerosas adscripciones y sentidos<sup>53</sup>. Se podría recordar la queja de Hegel acerca de que resultaba contra intuitiva la idea de una “pura buena voluntad”<sup>54</sup> desacoplada de un cálculo de consecuencias, pasando por autores utilitaristas que hicieron de la maximización de buenas consecuencias, evitando las malas en lo posible, hasta llegar a autores como Weber que oponían una ética de la “responsabilidad” (de neto corte consecuencial) a una de la “convicción” (de neto corte deontologista). Ser responsable como agente colectivo, de acuerdo a este enfoque, es desplegar las mejores consecuencias y evitar las peores<sup>55</sup>. Aunque es forzoso reconocer que evitar las peores consecuencias no siempre es un compromiso que haya sido regularmente obedecido por todo enfoque consecuencialista: ante ciertos conflictos a veces ha optado por seguir caminos que, aunque maximizan consecuencias globales que pretenden contar con justificación moral, podrían tener resultados o bien malos, o bien trágicos, para ciertos individuos o para un conjunto de individuos a corto, mediano o largo plazo<sup>56</sup>.

<sup>51</sup> Sobre este tema, véase de Teresa Santiago. (2006). “El Concepto ‘Humanidad’ En Su Uso Práctico”, en *De Acciones, Deseos y Razón Práctica*, op.cit., ps. 217-248.

<sup>52</sup> Margalit, Avishai. (1997). *La Sociedad Decente*. Paidós, Barcelona, ps. 60-61.

<sup>53</sup> Para un panorama actualizado véase Shaw, William. (2006). “The Consequentialist Perspective”, en *Contemporary Debates in Moral Theory*, Editado por James Dreier, Blackwell Publishing, ps. 5-20.

<sup>54</sup> Véase el estudio de Cuartango, Román. (2005). *Hegel. Filosofía y Modernidad*. Montesinos, Madrid, p. 156.

<sup>55</sup> Por ejemplo, que “colaborar es más eficaz que ser competitivo”. Llano, Alejandro y Llano, Carlos. “Paradojas de la Ética Empresarial”, op.cit.

<sup>56</sup> Un ejemplo típico de la literatura es el caso de Agamenón: frente al conflicto de si honra su deber como estadista y militar en la campaña contra Troya, lo cual, presumiblemente le exige sacrificar a su propia hija Ifigenia. Él acepta sacrificarla con un razonamiento consecuencialista: tiene mayor beneficio para su pueblo sacrificar a su hija que no hacerlo. Un ejemplo más actual está vinculado a Argentina. Los empresarios vinculados a la producción de la soja han extendido su trabajo a más de 14.000.000 de hectáreas del país de manera sostenida, sin recambio de cultivos o sin atender a otro tipo de producciones. El resultado, a largo plazo, podría ser ecológicamente desastroso para un conjunto amplio de individuos y no para uno solo como en el caso de Ifigenia, hija de Agamenón.

También es menester recordar que ha habido intentos de reconciliar ambos enfoques. Por ejemplo, Hare ha intentado aunar kantismo y utilitarismo en una teoría moral que no sólo atienda a la universalización de prescripciones morales sino también a considerar sus consecuencias<sup>57</sup>.

Sin embargo, pese a intentos armonizadores como los de Hare, nunca las cosas fueron tan pacíficas entre ambos enfoques: el deontologista y el utilitarista o consecuencialista. Es por ello que autores como Ronald Dworkin, batallando con el utilitarismo, han sostenido, por ejemplo, que son consideraciones deónticas las que tienen prioridad sobre las consideraciones consecuencialistas. En el lenguaje de Dworkin, esto significa que son los “derechos individuales” (considerados por él como “cartas de triunfo”) los que tienen prevalencia sobre objetivos políticos colectivos (lo que él denomina las “policías”)<sup>58</sup>. Extrapolando esta idea al quehacer empresarial, entendido en un amplio espectro de acción social, si se plantease un conflicto entre consideraciones deónticas y de utilidad, Dworkin diría que tienen prevalencia las consideraciones deónticas. No obstante, algunos podrían defender lo contrario, a saber: que a veces primen las consideraciones de utilidad, incluso cuando algunos derechos son violados, siempre que se asegure un nivel de bienestar general donde estos derechos sean vistos como “costes menores”. Todavía más, podría haber casos especialmente trágicos donde algunos utilitaristas estuvieran dispuestos, incluso, a desconsiderar *cualquier coste* con tal de asegurar un bien colectivo. Sólo por un momento pensemos en el clásico ejemplo del hombre que ha puesto una bomba de amplio poder destructivo en una ciudad y que dicho hombre no se aviene de ninguna manera a decir dónde se halla la bomba. Supongamos, además, que es imposible desalojar completamente la ciudad, dado el tiempo inminente en que habrá de explotar la bomba. Ciertos utilitaristas podría decir que ésta es una “circunstancia extraordinaria” donde estaría “justificado moralmente” (es decir, ellos no verían indeterminación en su enfoque moral) para torturar al que ha puesto la bomba a fin de que nos de la localización de la bomba y salvar así a los “miles” de ciudadanos de dicha ciudad. Tal enfoque, con todo, podría ser repudiado por un enfoque deontologista tradicional, al estilo de que “perezca el mundo” pero está prohibido absolutamente torturar a un individuo sin seguir pautas deónticas aceptables.

Al parecer, el ejemplo anterior mostraría que nuestra filosofía moral es un conjunto de disonancias y la pregunta es si disponemos de metacriterios –neutrales- (o tradiciones superiores al decir de Mac Intyre) para decidir cuál será el enfoque que nos guiará. Mi respuesta es en parte

---

<sup>57</sup> Por ejemplo, en “¿Podría haber sido Kant un utilitarista?”, en Richard Hare. (1999) *Ordenando la Ética. Una Clasificación de las Teorías Éticas*. Traducción de Joan Vergés Gifra. Ariel, Barcelona, ps. 163-84. Otro ejemplo conocido en el mundo de habla hispana es la propuesta ética de Esperanza Guisán (en *Razón y Pasión en Ética*. (2008). *Razón y Pasión en Ética. Los dilemas de la ética contemporánea*. Anthropos. Barcelona, ps. 283-352) que sostiene que es posible armonizar la justicia (como criterio deontológico) con la utilidad (como criterio consecuencialista). La tesis armónica de Guisán puede compararse con lo que ha sostenido recientemente Robert Audi. (2007). “Capítulo 1”. En *Moral Value and Human Diversity*. Oxford University Press. Según Audi es posible pensar en una teoría pluralista que comprenda los tres enfoques que estoy presentando. Empero, si hubiera un conflicto entre felicidad y justicia, debe triunfar la segunda. A diferencia de Guisán que muestra la armonía de los dos enfoques desde el comienzo, Audi: a) tiene un criterio de prelación ante auténticos conflictos entre los dos enfoques y b) acepta también como parte de su teoría “pluralista” el enfoque que llamo de las virtudes.

<sup>58</sup> Véase Lariguet, Guillermo. (2006). “Conflictos Trágicos Genuinos y Respuesta Correcta. En Torno a Algunas Ideas de Ronald Dworkin”, op.cit.

cauta en el siguiente sentido. En los casos de auténticos conflictos de enfoques –no creo que necesariamente *siempre* haya conflicto- parece que si cada enfoque supera las pruebas de consistencia lógica, claridad, etc., no hay una manera de decidir que no sea “externalista” y por lo tanto algo caprichosa. Además, pienso que la gracia de todo esto es que ninguno de los enfoques es absolutamente concluyente a como una prueba lógica sí lo es.

Una pluralidad de enfoques tiene que asumir el conflicto entre los mismos, aún si a veces pueden ser fructíferos y hasta exitosos –parcialmente- ciertos proyectos de armonización como el que procuraba Hare. Con todo, el gran debate pendiente es si cabe esperar un debate *razonable*<sup>59</sup> acerca de la discrepancia de enfoques. Una primera respuesta podría indicar que sí en tanto admitamos que el pluralismo de enfoques no es igual al “todo vale de enfoques”: hay unos enfoques más o menos nítidos, fijos y deslindados. La razonabilidad depende más que de enfoques, de *actitudes disposicionales* a escuchar los argumentos de la contraparte, a revisar nuestros propios presupuestos y a tratar de encontrar un terreno común de acuerdo. Una segunda respuesta podría, empero, ser más pesimista. Sostener que estos enfoques no son comparables, que la gente, incluso o sobretodo los filósofos, no suelen ser razonables en el sentido antes indicado y que lo que vemos como “discusión”, no es más que un parloteo confuso en una Babel de posiciones contrapuestas.

## 4.2. Enfoque de las virtudes

Pese a que el enfoque que llamo de las “virtudes” tiene a Aristóteles<sup>60</sup> como su fundador primordial, esta ética se encontró desatendida por un buen tiempo. Son realmente estudios contemporáneos los que la han revitalizado<sup>61</sup>. El enfoque de las virtudes es habitualmente presentado como *superior* a los otros, especialmente para lidiar con conflictos éticos, particularmente dilemas. Dicho enfoque sostiene que lo relevante para evaluar las responsabilidades no son las normas o principios –deontológicamente entendidos, ni las consecuencias susceptibles de cálculo y maximización, sino nuestra “motivación” para actuar. Evaluar la responsabilidad de los diversos actores que conforman una empresa debe hacerse, pues, en términos de *motivaciones* y no de satisfacción de normas o del despliegue de las consecuencias plausibles. Si nuestra motivación es “virtuosa”, por ejemplo, animada por la virtud de la magnanimidad, de la valentía, de la nobleza, de la compasión o la justicia, entonces nuestra acción será correcta<sup>62</sup>. En términos de la amplia idea de responsabilidad social esto podría significar, por ejemplo, que una motivación “incorrecta” de los empresarios podría ser actuar solamente con ánimo de lucro o de especulación pensando en el propio beneficio. Un Aristóteles contemporáneo que aplicara su teoría ética a este comportamiento, y la contrastara con la actual crisis mundial explicable al menos parcialmente en la incidencia de tal motivación, no dudaría en llamar “viciosos” a estos empresarios.

<sup>59</sup> Para el concepto de “razonabilidad” consúltese Atienza, Manuel. (1987). “Para una Razonable Definición de Razonable”. *Doxa. Cuadernos de Filosofía del Derecho*. N°. 4. Alicante.

<sup>60</sup> Paradigmáticamente expresado en su *ética nicomaquea*.

<sup>61</sup> Al menos considérese a McDowell, Jh. (1979). “Virtue and Reason”. *Monist*. 62; Hursthouse, R. 2001. *On Virtue Ethics*. Oxford. Oxford University Press; Zagzebski, Linda. (1996). *Virtues of the Mind. An Inquiry into the Nature of Virtue and the Ethical Foundations of Knowledge*, Cambridge University Press; Para el ámbito legal, véase Sollum, Lawrence and Farrelly, Collin, *Virtue Jurisprudence*. (2008) MacMillan Publishers Limited.

<sup>62</sup> Llano, Alejandro y Llano, Carlos. “Paradojas de la Ética Empresarial”, op.cit.

Los presupuestos de las teorías de la virtud son, con todo, mucho más fuertes de lo que los he presentado. El postulado esencial es el de la “unidad de las virtudes”. Esto significa básicamente que, ante un conflicto concreto, por caso entre virtudes, el mismo puede ser resuelto correctamente apelando a la frónesis como una especie de “meta-virtud” que tiene la competencia para armonizar las virtudes conflictivas. De este modo, un ético de la virtud duro, no vería como irresoluble un hipotético dilema como el siguiente. Supóngase que el líder de una empresa descubre que uno de los ejecutivos ha hecho un sofisticado desvío de fondos de la misma. Él tiene esa información y nadie más y sabe que la detección del responsable, a menos que él hable, resultará cuasi imposible. Pero ahora resulta que este ejecutivo defraudador es su propio hijo<sup>63</sup>. Una ética deontologista respondería, quizás, que hay que cumplir el deber no importa lo que cueste. El consecuencialista se preguntará, ante todo, qué consecuencias moralmente o económicamente beneficiosas surgirán de uno u otro curso de acción: denunciarlo o no denunciarlo. Un ético de la virtud, empero, tiene que decir que si el líder es virtuoso encontrará una respuesta correcta. Pero esta demanda es fuerte. Significa que la virtud de su amor puro por su hijo y la virtud de lealtad con la empresa son un todo coherente o, en todo caso, que este conflicto superficial podrá ser resuelto mediante una inspección perspicua del caso que sólo el virtuoso puede hacer con tal de encontrar una salida intermedia donde ambas virtudes no sean vulneradas. Y, si fuera trágico este caso, en el sentido de que el líder empresarial se “ve forzado” a lesionar una de las virtudes, su virtud será preservada en tanto experimente un estado emocional de remordimiento que, de esta suerte, lo preserve de los azotes de la mala suerte moral que lo ha puesto en semejante encrucijada.

Como quiera que sea, para una ética de la virtud no basta entonces con cumplir fríamente las normas o con adoptar cursos de acción con consecuencias que, a primera vista, nos parecen útiles. Tiene que haber algo en la propia “interioridad” del agente, en este caso de los empresarios, que los anime a la “excelencia” de espíritu. Esta excelencia, o “areté empresarial”<sup>64</sup>, sin embargo, no viene de un modo natural junto con nuestro equipamiento: hay que educarla<sup>65</sup>. De aquí que en los entrenamientos o cursos empresariales lo que debería buscarse, diría este enfoque, es la enseñanza de la virtud. ¿Pero cómo se enseña la virtud? La respuesta es que no se enseña de un modo simplemente discursivo o deductivo (bajando líneas curriculares de un conjunto de principios generales) sino encarnando la virtud, por ejemplo en los directivos de las empresas, y procurando que los demás “imiten” sus acciones en rutinas. Estas rutinas, a su vez, no son simples disposiciones brutas, sino disposiciones que son entrenadas en el marco del “diálogo” y la “confianza” entre educadores y

---

<sup>63</sup> Si lo vemos como un “revés de la trama”, se trata de una “inversión contemporánea” del dilema de Eutifrón planteado por Platón: en este caso, es el hijo el que se pregunta si está moralmente justificado denunciar una falta moral de su padre. El problema es que en estos supuestos se verifica un choque de consideraciones diferentes (quizás inconmensurables), unas vinculadas al afecto (típicamente destacadas por las *éticas del cuidado*) y otras vinculadas a la imparcialidad (típicamente ligadas a teorías contractualistas kantianas o teorías utilitaristas basadas en un “espectador imparcial”).

<sup>64</sup> “Areté empresarial” es una expresión ambigua pues puede referir a la excelencia de los empresarios como individuos o una práctica virtuosa compartida por varios individuos.

<sup>65</sup> Existen ejemplos concretos de instituciones dedicadas a esta tarea que trabajan en interacción con las empresas. El caso más cercano que tengo a la vista, por mi nacionalidad, es el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. Su página es: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php) En este sentido, tampoco podemos olvidar a las numerosas escuelas privadas de negocios de rango universitario existentes en el mundo.

educados. En fin: son disposiciones a deliberar cuidadosamente antes de actuar y hacerlo con la motivación “correcta” (la virtud adecuada), en el momento correcto, con las personas correctas.

A diferencia de los otros dos enfoques que esboqué más arriba, este enfoque dice que lo “prioritario” de nuestro análisis filosófico o de nuestra acción no son ni las reglas ni las consecuencias sino el molde de una especial capacidad en los agentes para “discernir” lo que es correcto en “cada caso”, lo que se requiere en cada contexto peculiar de acción. Este discernimiento es lo que Aristóteles denominaría la “frónesis”, virtud por excelencia o Tomás de Aquino la “prudencia”. Conforme este enfoque, un empresario, más que seguir frías reglas, o maximizar consecuencias, tendría que lograr ser virtuoso. Sólo este logro le permitiría discernir que es lo correcto para cada caso. Si lo hiciese, él no generaría situaciones de *aprieto* moral en que no sepa como debe actuar. Si fuera el caso, por “desgracia” o “mala fortuna moral”<sup>66</sup>, que el mundo pone al empresario con un caso trágico pues él no ha generado el dilema, pues bien, dice el ético de la virtud, este empresario igualmente hará lo correcto. Por ejemplo, de la mano del discernimiento, será capaz de encontrar una salida armónica entre los cuernos del conflicto dilemático. Y, si en el peor de los mundos trágicos posibles no pudiese hacer tal cosa, este empresario *qua* agente virtuoso, sentirá –deberá sentir- pesar. El pesar lo redime de la mala fortuna moral que lo ha puesto en una encerrona donde tiene que sacrificar algún principio valioso. Sólo el virtuoso se conduce y preserva así su virtud e identidad moral, a diferencia del vicioso que paladea el encuentro de estas situaciones de caída moral.

Como intento transmitir, la ética empresarial, en tanto que ética aplicada, no es una disciplina monolítica u homogénea. Es susceptible de ser cincelada por distintos enfoques que, al menos a veces, o muchas veces, pueden estar en conflicto. El enfoque deontologista dirá que el accionar empresarial —sea en el accionar de sus miembros considerados individualmente, sea en el accionar interactivo de la empresa considerada como agente colectivo- sólo están guiados por normas de formulación categórica incondicional o condicional estricta que no admite “excepciones”. El enfoque consecuencialista dirá que para considerar este accionar —y por extensión su responsabilidad social- hay que atender prevalentemente a las consecuencias y, en casos trágicos extraordinarios, incluso estaría justificado franquear la valla de normas deónticas y sacrificar bienes intrínsecamente valiosos con tal de asegurar consecuencias benéficas para un “gran número” de gente. En cambio, el enfoque de las virtudes no atiende a la “exteriorización” de lo que hacen los empresarios (su apego a reglas o consecuencias en una “acción” visible) sino a su “interioridad”<sup>67</sup>, esto es, a su motivación correcta. ¿Qué harías tú empresario? ¿Qué enfoque privilegiarías y por qué?

Los filósofos que sólo articulamos una *especie particular de acción*, la reflexión, parece que tenemos dos caminos. Ser fervientes defensores de uno de estos enfoques o su posible armonización (como en el caso de Hare) o, más modestamente, nos contentaremos con mostrar la existencia de estos enfoques y sus disonancias pero seremos cautos a la hora de una defensa férrea de cualquiera de ellos con la consciencia de que parece que ninguno de estos enfoques puede ser *concluyentemente*

<sup>66</sup> Consúltese, por todos, Nussbaum, Martha. (2004). *La Fragilidad del Bien. Fortuna y Ética en la Tragedia y la Filosofía Griega*. Traducción de Antonio Ballesteros. La Balsa de la Medusa. Antonio Machado Libros. Madrid.

<sup>67</sup> La idea del valor de la “interioridad” de los agentes morales para la ética fue destacada eminentemente por la filósofa Iris Murdoch. Véase el trabajo de Bagnoli, Carla. “The Exploration of Moral Life”, en *Iris Murdoch, Philosopher*. (2007). Editado J. Brookes. Oxford University Press. El artículo de Bagnoli se encuentra también en <http://www.uwm.edu/~cbagnoli/online.html>

defendido como ocurre en la lógica donde un teorema puede ser derivado concluyentemente de un axioma.

## 5. Problemas de aplicación en la ética empresarial *qua ética aplicada*: dilemas éticos y estrategias para enfrentarlos.

Como he señalado en la introducción a este trabajo, la “ética empresarial” o de la empresa es concebida –correctamente– como ética aplicada. Ya hemos visto que preguntarnos “aplicada” respecto de *qué enfoque*, no es baladí. Como quiero mostrar ahora, tampoco es baladí preguntarnos qué significa “aplicada”. Lo que intento sugerir es que hay algo “propio” que aporta la expresión “aplicada”. “Aplicada” es una expresión engañosa si sólo transmite la idea de *pasividad* en el filósofo que cultiva esta disciplina o en el empresario que quiere guiar su comportamiento por buenas normas, consecuencias o motivaciones éticas adecuadas. Parece que lo único que representaría esta ética es una especie de desprendimiento pasivo de principios, consecuencias o motivaciones de cierta generalidad pero que esta ética no tiene ningún papel más allá de esto. Considero a esta versión distorsionante del alcance fecundo de la ética empresaria, en tanto ética aplicada, como de cualquier otra área ética a la que adscribamos el predicado “aplicada”. Ello es así porque creo existen diversos “modelos de aplicabilidad” en los que los practicantes de estas ramas tienen que meditar.

Autores como Larmore<sup>68</sup> nos han insistido en que exhibamos una especial atención por la “complejidad” de nuestro mundo moral: existen diversos enfoques morales, alternativas conflictivas, situaciones nuevas (si admitimos con Aristóteles la al menos parcial “mudabilidad” o “contingencia” de las cuestiones éticas), etc. Concretamente, y como se verá luego, parte de esta complejidad es relevada por la existencia de conflictos morales o éticos que reciben el nombre de “dilemas” y que pueden aparecer también en el ámbito empresarial. Otros autores, como Klaus Günther<sup>69</sup> nos han mostrado magníficamente cómo el paso de los “fundamentos” de cualquier ética a su “aplicación”, son dos pasos distintos y problemáticos. El paso de lo general a lo particular es todo un capítulo de la ética que ha recibido las más dispares respuestas contrapuestas<sup>70</sup>.

En las dos subsecciones que siguen quiero concentrarme, por un parte, en trazar los esbozos de *algunos* modelos de “aplicabilidad” ética y, por la otra, mostrar cuán relevante es el estudio pormenorizado de una clase especial de conflicto, la de los “dilemas éticos”, para cualquier ámbito de la vida práctica, en este caso particular, para el de la empresa.

### 5.1. Algunas consideraciones sobre “modelos de aplicabilidad”.

<sup>68</sup> Larmore, Charles. E. (2001). *Patterns of Moral Complexity*. Cambridge University Press. Cambridge.

<sup>69</sup> Günther, Klaus. (1993). *The Sense of Appropriateness. Application Discourses in Morality And Law*, Traducido del alemán al inglés por John Farrell. State University of New York Press.

<sup>70</sup> Algunas que enfatizan en que este paso es finalmente generalizable de modo tal que la solución a un caso de conflicto *c* en un tiempo *t* puede ser extendida a casos semejantes en tiempos sucesivos y otras que enfatizan en que este paso se agota en la solución dada a un caso de conflicto *c* en un tiempo *t* no pudiendo ser extendida a casos semejantes a tiempos sucesivos. La primera posición es llamada generalista o universalista, la segunda particularista. Existen, por supuesto, distintas versiones de ambas posiciones según los criterios lógicos y/o metaéticos que se adopten para caracterizarlas.

Si uno registra la literatura filosófica con tiempo y paciencia podría advertir que existe una gran cantidad de formas de aproximarse a la aplicación de normas éticas a casos particulares. Podría advertir, también, que existen múltiples formas de obtener –por vías de abstracción filosófica- modelos de aplicabilidad. Sin intenciones de exhaustividad voy a detenerme en tres modelos. Como se verá, algunos de estos, concretamente el B) y el C) están asociados a una *amplia familia* de estrategias modélicas en filosofía moral y podrían, por esta razón, recibir otros nombres que los que estipulo en este trabajo. Los nombres con los que me moveré son los siguientes: A) Modelo deductivo; B) modelo del discernimiento; C) Modelo intermedio<sup>71</sup>.

### A) El modelo deductivo

El modelo deductivo concibe a la moralidad como un conjunto de normas o principios susceptible de “sistematización” o “codificación” en un sentido “fuerte”, esto es, en un sentido “deductivo”.

Quizás nuestras normas éticas de la empresa, por ejemplo, sean muchas y diversas e incluso *dispersas*: referidas a reglas de “fairness” en nuestras negociaciones, a normas laborales para regimentar las relaciones con los empleados, a normas de lealtad y secreto para proyectos empresariales inéditos, etc., pero esta diversidad y eventual dispersión sería susceptible de ser atrapada en un código o sistema, en un “sistema maestro” en el cual contengamos todas las normas relevantes. Pero se trata de *algo todavía más importante que esto*. Se trata de la posibilidad de considerar a este código en un sentido “racionalista-lógico” tal que no sólo consideremos las normas o principios *explícitos* que deberían regular la actuación y responsabilidad empresarial sino también las normas o principios *implícitos* que deberían hacerlo. Esto significa que no sólo cuentan las normas explícitas sino también aquellas que forman parte del compromiso de todo agente en tanto que “racional”, en el siguiente sentido: que asume las *consecuencias lógicas* de sus compromisos normativos. Así, formarían parte del sistema maestro no sólo las normas o principios explícitos sino todas aquellas otras normas *derivadas* lógicamente siguiendo las reglas de la lógica deductiva (modus ponens, refuerzo del antecedente, modus tollens, disyunción deductiva, conjunción deductiva, etc.).

Muchas veces no somos conscientes de las normas explícitas que aceptamos y esto podría ser problemático a veces cuando advertimos las consecuencias derivadas de nuestros compromisos. No siempre, pragmáticamente, estamos dispuestos a admitir las consecuencias lógicas que se siguen de nuestros compromisos normativos conscientes. Esto no es trivial y explica que muchos empresarios, a la hora de formular contratos, sean muy detallistas con la “letra” de sus contratos. Quizás sin saberlo del todo conscientemente, advierten que según qué

---

<sup>71</sup> Mi distinción guarda algún parecido de familia con el espíritu de una ligeramente semejante que se puede encontrar en Richardson, Henry. (1990). “Specifying Norms as a Way to Resolve Concrete Ethical Problems”. *Philosophy and Public Affairs*. Vol. 19. N°. 4, pp. 279-310.

letra pongamos, qué abecedario conforme nuestro contrato empresarial, las consecuencias derivables podrían ser desventajosas desde el punto de vista económico. Esto es independiente de otra gran discusión. ¿Qué ocurre cuando lo que resulta económicamente desventajoso es sin embargo éticamente irreprochable? ¿Qué racionalidad seguiremos? ¿La de la economía o de la ética? Estas preguntas vuelven, de algún modo, sobre lo que he planteado antes en el trabajo: cómo concebimos, en el fondo, nuestro razonamiento práctico: si como unitario o fragmentado, si como monista o pluralista.

## B) El modelo del discernimiento

De acuerdo con lo que denomino el modelo del “discernimiento”, el modelo deductivo es demasiado *rígido* a la experiencia moral. Esta experiencia es “compleja” en dos sentidos: se presentan a menudo conflictos de índole dilemática y, además, se presentan situaciones en algún sentido inesperadas o no previstas, *ex ante*, por nuestro código moral. Esto último habla de la al menos parcial contingencia o mudabilidad en el territorio de la moral. Ante todo aquí se impone una clarificación preliminar. Cuando decimos, por caso, que asumimos la posibilidad de situaciones inesperadas o no previstas de antemano por nuestras reglas o principios ya *estamos adoptando una visión filosófica* de la ética muy determinada: una donde las reglas o principios no son proposiciones “desituadas” sino “situadas”<sup>72</sup> respecto de nuestras prácticas o comunidades morales. Es decir: estamos adoptando una visión no platónica o kantiana de nuestras normas sino una más bien

---

<sup>72</sup> Para esta terminología véase Toulmin, Stephen. (1979). *El Puesto de la Razón en la Ética*. Alianza Madrid. La distinción es importante para mi discusión en el texto por lo siguiente. Una proposición “desituada” es típicamente de índole racionalista “a priori”, no así las “situadas”. Luego, sostener que una regla o principio no puede anticipar todos los casos del mundo es una afirmación compatible, por definición, con las proposiciones “situadas”, no con las primeras tal como son concebidas: productos de una razón ahistórica no dependiente de nuestra carnadura histórica y de nuestras prácticas sociales profundas. En la formulación kantiana, que es representativa de las proposiciones “desituadas”, no es extraño que su formulación de normas categóricas que no entran en conflicto sea tal. A diferencia de Constant, Kant no podía admitir, y en esto era coherente, que hubiera excepciones, por ejemplo a la norma que prohibía mentir “siempre” y en “toda circunstancia”. Por definición, en su manera de ver las cosas, una razón universal tiene que ser representada como captando todas las ocurrencias relevantes para la ética: las normas morales *se aplican o no se aplican*; no hay excepciones “no previstas” que supongan un abandono de nuestras normas. La razón, desde este punto de vista, sería como el “gran ojo de Dios” contemplando todo el mundo pasado, presente y futuro en sus más detalladas combinaciones. Una versión “situada”, en cambio, no tiene que caer en el irracionalismo (las aplicaciones de las normas son caprichosas en general) ni en el particularismo fuerte (hay soluciones para cada caso y estos casos son incomparables). La idea de proposiciones encarnadas en nuestras prácticas, consideradas éstas bajo su mejor aspecto, significa admitir que nuestras reglas o principios son “sumarios” de nuestras experiencias *efectivamente aprendidas y seguidas*. Así tiene sentido decir que hay casos “no anticipados” por estas reglas y que por esto se requiere de cierta flexibilidad o discernimiento para lidiar con particulares. Pienso, como sugerí en alguna de las notas a pie precedentes, que Kant hizo un giro a la sensibilidad ética por las situaciones particulares en su *Crítica del Juicio* cuando instaló en su discurso la idea de “juicio reflexionante”, un juicio que a diferencia del “determinante” (típico del modelo que en el texto llamo “deductivo”) está hecho para lidiar con “particulares”. Para una defensa persistente de la concepción situada de las reglas que estoy caracterizando y el valor del discernimiento puede verse, por ejemplo, Nussbaum, Martha. (1992). *El Conocimiento del Amor. Ensayos sobre Filosofía y Literatura*. Traducción de Rocío Orsi Portalo y Juana María Inarejos Ortiz. Mínimo Tránsito. Antonio Machado Libros. Madrid.

aristotélica que enraíza nuestras normas en nuestros deseos auténticos y prácticas vigentes bajo su mejor consideración.

La idea básica de este modelo es que si nos guiamos por un enfoque abstracto de reglas y principios nos volveremos rígidos, esto es, nos volveremos *insensibles* a las múltiples peculiaridades de cada caso particular. Mejor es enfrentar estos casos equipados del “discernimiento”, esta capacidad especial de “ver” o “captar” las “saliencias” de cada caso, lo que cada contexto particular nos exige, en vez de responder desde un manual, código o sistema abstracto de reglas y principios. En tal sentido, la moralidad nos requiere “discernir lo que es el caso”, más que “deducir consecuencias particulares de un conjunto de principios generales”<sup>73</sup>. Esto nos vuelve flexibles para estos casos que son problemáticos porque alteran nuestros “hábitos” o rutinas morales ordinarias acerca de qué creer o cómo actuar. Dado que estos casos, como dirían los filósofos *a la* Peirce, “irritan nuestras creencias ordinarias”, un método no “autoritario”, ni “arbitrario”, como el que nos proporciona el discernimiento (también nombrado como frónesis, prudencia, recta capacidad de juzgar particulares, etc.) nos permitiría dar con la solución “correcta”, esto es, la que requiere el caso particular.

El modelo del discernimiento, con todo, podría asumir, en mi opinión, *dos versiones* diferentes. Una “fuerte” y una “débil”. La primera es aquella que abjura de “toda” posibilidad de sistematización de la moral por más mínima que sea. Es una versión “antisistemática” de la ética que se ha denominado “anti teórica” por asociar los términos “teoría” y “sistema” en una red semántica estrechamente conectada<sup>74</sup>. Hay que aclarar que Aristóteles no pensaba exactamente así. Sí que admitía que había casos singulares en un sentido “fuerte” para un campo especial: el de las relaciones mediadas por el amor o la amistad. Un amigo o un hijo, como bienes valiosos en sí, son “irremplazables”; por lo tanto, su pérdida no es “compensable” o “conmensurable” por la adquisición de otro bien o de un bien presuntamente equivalente<sup>75</sup>. La otra versión, en cambio, a la par de admitir la valía del discernimiento, no abjura de la existencia de ciertas generalizaciones éticas y su importancia práctica. Esta versión ha recibido, a su vez, al menos dos formulaciones diferentes. Una según la cual las normas generales deben verse como “sumarios” de experiencias normativas *efectivamente aprendidas y adquiridas en el pasado histórico real* y otra según la cual podría pensarse en un código de reglas morales en el sentido de *sistema de reglas entendidas en términos de vicios y virtudes*. La idea de este tipo de código no es deductiva. La cuestión, más bien, es pensar que existen puntos “absolutos” no negociables: por ejemplo, ciertos vicios, ciertas perversiones, por caso torturar niños

---

<sup>73</sup> Explico esta idea en Lariguet, Guillermo. (2007). “El Desafío de Billy Budd. Dilemas Morales y Dimensión Institucional del Derecho”. *Crítica. Revista Hispanoamericana de Filosofía*. Vol. 39. Nº. 7, ps. 51-78.

<sup>74</sup> En esta línea se encuentran autores diferentes como Bernard Williams, Martha Nussbaum, John Mc Dowell, etc. , que creen no sólo en que tales sistematizaciones no son posibles, no al menos en un sentido deductivo clásico sino que, además, suelen abogar por: a) diferenciar conflictos teóricos de conflictos prácticos; b) diferenciar la generalidad de leyes como las de la naturaleza de la generalidad posible para leyes prácticas y casi todos ellos defienden una sensibilidad por las particularidades de los casos concretos.

<sup>75</sup> Defendiendo esta idea se halla Martha Nussbaum en su libro *El Conocimiento del Amor*, op.cit., especialmente en el capítulo dedicado a “Platón: sobre la conmensurabilidad y el deseo”.

porque nos causa placer, es una acción viciosa prohibida en cualquier mundo posible que no admite ninguna excepción.

## C) El modelo intermedio

A este modelo lo denominó “intermedio” en el sentido, obvio para el lector, de que intenta amalgamar parte del “espíritu” de los dos modelos anteriores. Por una parte, trata de captar cierta relevancia de ideas como las de “generalización”, “previsión” y “estabilidad” para la moral que nos vendría asegurada por el modelo deductivo, como captar cierta relevancia de ideas como las de sensibilidad a la “particularidad”, a la “novedad” y al “cambio” moral que nos vendría asegurada por el modelo del discernimiento. En esta línea se encuentran diversos autores, tradiciones y posiciones. Pero una semejanza de familia entre esta diversidad encuentra su clave de bóveda en la idea de “imaginación moral”.<sup>76</sup> Por ‘imaginación moral’ se entiende un complejo proceso deliberativo que toma en cuenta aspectos narrativos de la trama moral pertinente (la historia de cómo otros casos “semejantes” han sido resueltos) así como, al mismo tiempo, se toma en serio la “novedad” o “complejidad” del caso. El punto es que la imaginación pretende no abdicar de nuestro pasado narrativo pero al mismo tiempo quiere considerar las normas desde un punto de vista no absolutista, dogmático o rígido: pretende, en suma, que las normas sean vistas con cierta “flexibilidad” tal que, mediante un ejercicio imaginativo, que a veces involucrará disposiciones como la “empatía, podamos adaptar nuestro herramental normativo para “ese” caso problemático que se nos presenta. Todo esto sin sacrificar nuestras normas previas que configuran la identidad y estabilidad de nuestras prácticas, pero al mismo tiempo permitiendo y aceptando que nuestras prácticas tienen cierta flexibilidad, cierto cambio que no es considerado “radical” sino “gradual”.

## 5.2. Dilemas éticos y estrategias filosóficas de enfrentamiento

Como he querido sugerir, concebir a la ética empresarial como ética aplicada todavía no nos dice cómo habremos de considerar la aplicación de normas a casos en que, por ejemplo, estemos evaluando la responsabilidad empresarial. Tres modelos competitivos, a veces en armonía, otras en conflicto, reclaman nuestra atención. Y de nuevo: ante un eventual y posible conflicto de modelos, por cuál de ellos nos decantaremos es más bien una genuina perplejidad filosófica que una respuesta segura, a menos que adoptemos fervientemente uno de los modelos en detrimento de los otros. Este camino parece problemático si admitimos el papel frecuente que los “contra ejemplos” tienen en ética. Bastaría con mostrar de manera verosímil que un contra ejemplo pone en aprietos a cualquiera de los modelos para advertir que los argumentos en pro de cualquiera de ellos no pueden ser concluyentes.

---

<sup>76</sup> Véase Johnson, Mark. (1993). *Moral Imagination. Implications of Cognitive Science for Ethics*. The University of Chicago Press. Chicago. Para ideas semejantes, pero con relación a la imaginación “legal” para lidiar con casos difíciles, véase Boyd White, James. (1973). *The Legal Imagination*, Chicago University Press.

La cuestión de modelos de aplicación se vuelve crucial en el caso de los dilemas éticos. Tanto la literatura filosófica<sup>77</sup>, cuanto la no-filosófica<sup>78</sup>, se encuentra repleta de ejemplos de dilemas<sup>79</sup> e incluso la propia “gente común” los experimenta y hasta suele rotular como dilemas sus dudas acerca de qué hacer en cierta circunstancia.

Qué es un dilema ético y si estos son conceptual y empíricamente posibles es motivo de enorme disputa en filosofía moral.<sup>80</sup> En el presente trabajo no necesitamos inmiscuirnos con todo detalle en tal disputa pues ello nos desviaría hacia un conjunto vasto de trabajos independientes de éste. Más allá de las disputas parece haber bastante acuerdo en lo siguiente. Primero, que un “dilema ético” es un conflicto entre alternativas éticas, pero que no todo conflicto ético entraña *per se* un dilema. Esto significa que hay que distinguir entre conflictos éticos *simpliciter* y *dilemas*. Con arreglo a esta tesis, los dilemas conforman un “plus” con respecto a los conflictos *simpliciter* o “simples” conflictos. Todo conflicto práctico, de la índole que sea, y sea como fuere que se reconstruya su naturaleza, involucra una relación de “incompatibilidad normativa”. Dicha relación de incompatibilidad normativa, a su vez, podría involucrar antinomias estrictas, esto es, contradicciones genuinas, cuanto relaciones de oposición o contrariedad. En los dilemas uno podría aceptar este elemento de incompatibilidad normativa y ello hace que los dilemas sean una “subclase” de conflicto *simpliciter*. Una subclase que, a su vez, podría ser vista desde dos perspectivas discernibles. O bien ver a los dilemas como antinomias u oposiciones “estrictas”, esto es, referidas al *sistema* normativo –ético- en el que se producen, o bien ver a los dilemas como antinomias u oposiciones generadas por el *agente moral* y no por el sistema. Existen diversas denominaciones en la literatura para cubrir esta distinción. Tomás de Aquino hablaba de *perplejidades simpliciter* para las primeras y *perplejidades secundum quid* para las segundas<sup>81</sup>. Otros autores hablan de *antinomias estrictas*, para el primer caso y *contradicciones pragmáticas* o *proeréticas* para el segundo caso<sup>82</sup>. Este segundo caso se relaciona, en general, con situaciones, en que es el propio agente moral, debido a situaciones diversas, aprieto, miedo, negligencia, etc., genera su propia encerrona moral.

A su vez, los dilemas –en tanto que conflictos referidos a sistemas- pueden asumir dos formas diferentes: ser conflictos “intra sistemáticos” cuando el conflicto se produce entre dos alternativas que pertenecen al mismo sistema, o bien ser “inter sistemáticos”, cuando el

<sup>77</sup> Cohen, Martin. (2004). *101 Dilemas Éticos*. Traducción de Borja García Bercero. Alianza Editorial. Madrid. Con referencia a ejemplos como los empleados por filósofos como Bernard Williams, Jean Paul Sartre, Cicerón, etc., véanse *Dilemas y Conflictos Trágicos. Una Investigación Conceptual y Els Dilemas Morals*, op.cit.

<sup>78</sup> Estoy pensando especialmente en los clásicos de la literatura trágica griega (Sófocles, Esquilo y Eurípides) que trataron numerosos casos de dilemas trágicos. Aunque, por supuesto, dilemas trágicos aparecen en obras de autores como Shakespeare, Melville, Ibsen, Henry James, etc.

<sup>79</sup> Para análisis de “casos de conflicto” en el “ámbito empresarial” puede consultarse, por ejemplo, Seglin, Jeffrey. (2000). *The Good, the Bad, and your Business, Choosing Right When Ethical Dilemmas Pull You Apart*. Smith-Kerr Associates; Gómez Pérez, Rafael y Calleja, Tomás. (1999). *Ética Empresarial. Teoría y Casos*. Ediciones Rialp; Prat, Margarita, Prat, Rodrigo. 2004. *Cuarenta Casos de Ética Empresarial*. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.

<sup>80</sup> Véase, por ejemplo, Gowans, Christopher (Ed). (1987). *Moral Dilemmas*, Oxford University Press; Mason, H. Ed. 1996. *Moral Dilemmas and Moral Theory*, Oxford University Press.

<sup>81</sup> Sobre esta distinción del Aquinate, véase mi libro *Dilemas y Conflictos Trágicos*, op.cit.

<sup>82</sup> O paranómicas. Véase al respecto, Ausín, Txexu. (2005). *Entre la Lógica y el Derecho. Paradojas y Conflictos Normativos*. Plaza y Valdés Editores, México, ps. 132-134.

conflicto se produce entre dos alternativas que pertenecen a sistemas distintos<sup>83</sup>. Creo que ambas posibilidades, además de las pragmáticas referidas en el párrafo precedente, podrían darse en el perímetro de estudio de la ética empresarial. Para empezar por lo último. Por ejemplo, un empresario que se viera en apuros económicos podría tomar un empréstito que, lejos de salvar la situación de la empresa, la hunda. Así podría darse un hipotético caso en que este empresario se vería ante el dilema según el cual si devuelve el empréstito contraído incumplirá seriamente con sus empleados; si cumple con sus empleados, no honrará el empréstito adquirido.

Con respecto a los dilemas, en tanto que conflictos producidos por los propios *sistemas* éticos, pueden darse, como señalé antes, dos posibilidades: conflictos *intra e inter sistemáticos*. Los mencionados conflictos pueden darse en diversas especies. Por ejemplo, un conflicto *intra sistemático* entre las propias normas de la ética empresarial o entre estas normas y normas éticas de carácter más general o un conflicto *inter sistemático* entre las normas morales de la ética empresarial y normas económicas, por ejemplo, de racionalidad instrumental. Una que prescribe que hay que hacer que p y otra que prescribe que hay que hacer que q, donde p y q resultan contradictorias o contrarias. Bajo este tipo de dilemas aparece, por caso, la vieja pregunta acerca de si es “racional ser moral”, donde “racional” aquí se hace equivaler a “ventajoso”, “rentable”, “prudente” o “instrumentalmente aceptable”.

Ahora bien, todavía no hemos dicho más que lo siguiente: los dilemas son conflictos normativos, subclases de conflictos simpliciter y la intuición filosófica es que los dilemas reportan un “plus” con respecto a estos conflictos. Son, efectivamente, *algo más*. Pero, ¿en qué consiste este “algo más”?

### A) Qué son los dilemas. Tipos de dilemas.

Es posible indicar que la literatura filosófica se encuentra dividida en cuanto a la caracterización de este “algo más” que serían los dilemas éticos. Cuando menos, resulta factible identificar *dos concepciones divergentes de un concepto compartido*. En general, el concepto compartido de dilema es el siguiente. Un dilema es un conflicto en que un agente es requerido a comportarse (actuando u omitiendo) por dos alternativas (normas, principios, valores, etc., reputados en principio como igualmente válidos) y resulta imposible para el agente satisfacer ambas alternativas a la vez. Si elige p, violará q; si elige q, violará p. Además, la violación de p o q puede traer consecuencias negativas disvaliosas. Tanto en el sentido de violar alternativas, como en el de evaluar las consecuencias como negativas, conlleva la idea de “mal inevitable” o mal “inescapable”. Las aguas se dividen luego en cómo caracterizar aspectos de este núcleo compartido del concepto de dilema. Diría que al menos es posible hablar de *dos concepciones*<sup>84</sup>.

<sup>83</sup> Siguiendo en este punto a George Henrik von Wright distingo estas nociones con más detalle en mi libro *Dilemas y Conflictos Trágicos*, op.cit.

<sup>84</sup> Esta distinción aparece en los libros *Dilemas y Conflictos Trágicos...* y *Els Dilemas Morals*, ya citados en este trabajo.

A una concepción la denominaré Concepción 1 o de la “indeterminación” de nuestros discursos normativos. A la otra concepción la denominaré Concepción 2 o concepción del “sacrificio”.

La Concepción 1 sostiene que el nudo gordiano de los dilemas estriba en la idea de indeterminación de nuestros discursos normativos, esto es, de nuestras expresiones lingüísticas –escritas o verbales- que traducen operaciones deónticas (prohibir, facultar, ensalzar, repudiar, etc.) sobre determinados comportamientos (acciones u omisiones). Esta indeterminación es causada por la presencia de dilemas. “Indeterminación” significa que nuestro discurso (incrustado en alguna teoría moral, sistema moral, etc.): a) no tiene respuesta para nuestro conflicto moral; b) tiene varias respuestas; c) tiene una respuesta vaga.

- a) Significa que nuestro discurso contiene una laguna normativa: no cubre el caso en cuestión; b) significa que son más de dos respuestas –incompatibles- las que cubren el mismo caso; c) significa que no es claro si el caso se encuentra o no cubierto por las normas de nuestro discurso.

Las mencionadas posibilidades suelen ser activadas por dos situaciones particulares concurrentes en la definición de ese algo más que serían los dilemas. Las alternativas en pugna en un dilema o bien podrían ser consideradas inconmensurables<sup>85</sup> o bien simétricas. No voy a complejizar mi análisis en este punto pues la discusión sobre los conceptos de inconmensurabilidad y simetría, así como la discusión de si son fenómenos conceptual y empíricamente posibles, es muy grande.

Baste a los efectos de este trabajo sostener que dos alternativas son inconmensurables cuando no es posible establecer si “p es mejor que q”, “q es mejor que p”, “p es peor que q”, “q es peor que p” o “p y q” tienen el mismo valor. Dos alternativas son simétricas cuando surgen de la instanciación de un mismo principio<sup>86</sup>: por ejemplo, del principio “debo cumplir siempre mis promesas” pueden instanciarse dos situaciones que hagan imposible la satisfacción simultánea: por ejemplo, una empresa ha prometido utilizar las ganancias del próximo semestre en la construcción de un parque ecológico para su ciudad. Empero, al poco tiempo, deviene una fuerte devaluación de la moneda nacional a consecuencia de lo cual los sueldos de los empleados quedan mal parados. En esta situación, si la empresa honra su promesa no podrá aumentar los salarios de tal modo que la vida de sus empleados resulte decente; si aumenta el sueldo de éstos, dejará incumplida la promesa que había formulado. Como se verá más adelante, existen diversas estrategias que intentan hacer frente a este tipo de dilemas y no quedarse en el simple “cruzarse de brazos”.

La Concepción 2, a diferencia de la 1, no enfatiza tanto en la cuestión de la indeterminación cuanto en la idea de “sacrificio inevitable”. Su punto es el siguiente: incluso si existiesen criterios o meta criterios para volver determinado nuestro discurso normativo –o descubrir que ya lo era si encarnamos alguna variante de realismo

---

<sup>85</sup> Véase, por ejemplo, Chang, Ruth. (1997). “Introduction”. *Incommensurability, Incomparability and Practical Reason*. Harvard University Press.

<sup>86</sup> Una idea claramente expuesta por Ruth Barcan Marcus en su trabajo “Moral Dilemmas and Consistency”, ps. 188-204, recogido en el libro *Moral Dilemmas* editado por Gowans, ya citado.

moral- no hay que olvidar lo más importante. Lo más importante no es que haya o no haya criterios o meta criterios sino que con nuestras decisiones resulta inevitable que produzcamos un mal: sea considerando que hemos violado una alternativa reputada valiosa (desde el punto de vista ético o racional que fuere), sea por las consecuencias negativas y hasta trágicas que se seguirían de violar una alternativa determinada. Así las cosas, el desafío de la Concepción 2 parece algo más perturbador que el de la 1. Viene a decirnos que, aun si nuestro discurso resulta determinado en cualquiera de los sentidos (a), b) y c) descriptos arriba, no evitaremos el mal surgido de nuestra decisión. La perturbación es identificada cuando esta concepción viene a decirnos que es en la solución misma del conflicto que yace un fatídico problema: el sacrificio. Es en la solución al problema que está el problema, diría la Concepción 2. Varios autores añaden a la idea de sacrificio inevitable un componente: el del llamado “residuo moral”, “lamentación” o “pérdida moral”. Se trata de un componente no menos controversial que la discusión en torno a cómo caracterizar los dilemas y si éstos son fenómenos realmente posibles. Diría que al menos hay tres grandes *concepciones* de residuo.<sup>87</sup> Una concepción *psicologista*, otra *normativista* y, finalmente, una *intermedia*. La psicologista sostiene que cada vez que experimentamos una sensación de agobio, culpa, remordimiento, tristeza, etc., es muy probable, si no seguro, que estemos ante un dilema. La versión que conecta dilemas y residuo, mediante un bicondicional necesario, ha resultado muy disputada con el argumento de que tal conexión es meramente contingente. Podríamos experimentar estos estados afectivos sin que necesariamente estemos frente a un dilema.

La normativista dice que el residuo ha de entenderse en sentido estrictamente normativo, es decir, identificando la alternativa que ha sido sacrificada (dejada a un lado) por la decisión del agente. La versión normativista, a su vez, podría ser considerada en dos formas. Una fuerte que sólo considera a las alternativas normativas inevitablemente vulneradas por las decisiones de los agentes y una débil que pone énfasis en el aspecto normativo sin desdeñar necesariamente el valor explicativo o testimonial de la concepción psicologista.

Por último, la concepción intermedia, defendida por ejemplo por algunos éticos de la virtud, sostiene que el fenómeno del residuo es una “bisagra” entre las dos concepciones anteriores. Se debe considerar el elemento normativo preterido por la decisión del agente, cuanto el aspecto psicológico que el agente reporta con la expresión de cierto estado emocional. Dicho estado no es un dato empírico bruto, sino un dato empírico cargado de una evaluación imputada por el propio sistema moral de que se trate. Por ejemplo, un sistema moral cortado al filo de una teoría de las virtudes esperaría –e imputaría– a los agentes la necesidad (un kantiano diría el deber) de sentir cierto estado apropiado y pertinente por la decisión trágica que ha debido o ha sido forzado a adoptar.

---

<sup>87</sup> Un estudio muy detallado de estas concepciones se halla en Greenspan, Patricia. (1995). *Practical Guilt. Moral Dilemmas, Emotions, and Social Norms*. Oxford University Press. Oxford.

En resumen, según la Concepción 1 hay un tipo de dilema que es asociado a la indeterminación de nuestros discursos normativos. Según la Concepción 2 hay un tipo de dilema que es asociado a un sacrificio inevitable. Dicho estado tiene, de acuerdo a este tipo de teorías, una importancia doble. En primer lugar, es una manera de preservar la virtud de los virtuosos de la mala fortuna moral. En segundo lugar, es una manera de mostrar “deferencia indirecta” por la alternativa normativa exigible dejada a un lado. Justamente, un problema que suscitan los dilemas es poner en cuestión el carácter vinculante de la moral para estos casos. Una manera de reconciliar dicho carácter vinculante, y a la vez aceptar el fenómeno de los dilemas, es presuponiendo el deber de los agentes, o la necesidad derivable de un concepto de agente virtuoso, de sentir cierto estado pertinente al caso. De este modo el agente muestra deferencia por la alternativa que dejó a un lado y, en tal sentido, ésta se vuelve “indirectamente vinculante”. Este carácter “indirectamente vinculante” suele ser testimoniado por categorías tales como las de “compensación”. Un agente que ha tomado una decisión trágica puede que tenga que compensar a los que han resultado damnificados por su decisión. Con todo, la cuestión de la compensación es sumamente compleja porque hay casos, por ejemplo donde el agente ha sido forzado o coaccionado por circunstancias invencibles a actuar de cierto modo, que podrían excusar su comportamiento. La situación es muy compleja por cuanto no contamos en filosofía moral todavía con: i) una teoría sistemática y completa de la compensación en supuestos dilemáticos; ii) y tratándose de agentes “colectivos” como las empresas sus decisiones, incluso en situaciones trágicas, aún si pudiesen ser comprendidas o parcialmente excusadas, parece que no tienen una absoluta potencia para borrar la responsabilidad empresarial. Suelen reforzar esta intuición teorías “objetivistas” de la responsabilidad como las jurídicas que orbitan sobre nociones como las de “pretensiones sociales de seguridad respecto de las actividades empresariales”, “riesgo probable según ciertas actividades empresariales”, etc<sup>88</sup>. Quizás el problema ni siquiera dependa analíticamente de tratarse de agentes colectivos cuya responsabilidad, a diferencia del caso de la responsabilidad individual, debe diferenciar diversos órganos de actuación, sus relaciones internas y su diferente impacto causal en el mundo. Lo que en realidad hay que decir es que, en general, son muy diversas las situaciones del mundo que tenemos que evaluar<sup>89</sup>: no es lo mismo enjuiciar a Heracles que, enloquecido mata a sus hijos, que a un presidente que decide tirar una bomba atómica creyendo que así liquidará de manera menos costosa una

---

<sup>88</sup> En tal sentido, la idea de una “responsabilidad social” no sólo que tiene una dimensión ética sino también jurídica. Esta dimensión no depende sólo de teorías jurídicas de responsabilización empresarial sino de reglas y principios jurídicos estatales e interestatales. Estos elementos jurídicos deben contar seguramente en un análisis integral de la responsabilidad social empresarial.

<sup>89</sup> No creo que en teoría moral tengamos todavía una teoría completa y sistemática sobre estas situaciones. Para la responsabilidad de individuos frente a casos trágicos hay varias pistas interesantes en el excelente trabajo de Bernard Williams “El Reconocimiento de la Responsabilidad”, traducido al español por Mark Platts, recogido en el libro por él mismo editado. *Conceptos Éticos Fundamentales*. (2006). UNAM. Instituto de Investigaciones Filosóficas, ps. 167-200.

# HORIZONTES Y CONVERGENCIAS

Lecturas Históricas y Antropológicas sobre el Derecho

Publicación de investigaciones científicas de actualización continua

guerra, que evaluar a agentes colectivos como las empresas con impactos en la sociedad en diversos órdenes<sup>90</sup>.

Sea como fuere, los dilemas éticos, en general, sea bajo la Concepción 1 o la 2, no han sido fenómenos fácilmente digeribles por nuestras teorías morales estándares. Por tales entiendo teorías de inspiración kantiana, utilitarista o de la virtud.

Como cualquiera podría percatarse, los dilemas desafían la capacidad normativa de nuestras teorías para guiarnos siempre hacia respuestas correctas para los problemas morales más acuciantes.

Los dilemas pueden presentarse en cualquier campo de la vida (no sólo en el ámbito de la moral, también en el derecho, en la política, la en medicina, en el ámbito empresarial, etc.) y también pueden tener distintas dimensiones: una personal, otra social: pueden presentarse en un solo agente o como resultado de la interacción entre agentes (pensemos por caso en el famoso “dilema de los prisioneros”).

Antes de avanzar hacia algunas de las estrategias urdidas en filosofía práctica (expresión con la que aglutino disciplinas como la filosofía moral, política, jurídica, etc.) para negar o afrontar dilemas, detengámonos en un posible dilema en el ámbito empresarial. Identificarlo y ver las dificultades para solucionarlo sería una manera de: a) captar intuitivamente por qué los dilemas son desafiantes; b) ver en acción este desafío justamente en un ámbito como el empresarial. Para ello tomaré en cuenta un ejemplo suministrado por Scott Rae<sup>91</sup> donde se pone a prueba la responsabilidad de distintos agentes de una empresa en el marco de un dilema experimentado por uno de sus gerentes.

En efecto, piénsese en un gerente de una fábrica de químicos tóxicos situada en un pequeño pueblo. Supóngase que al tiempo de operar la fábrica él siente que el agua que sale de los grifos de las casas tiene un sabor raro que no había tenido antes. Manda a hacer unas pruebas al suelo y se descubre que hay una cierta fisura en el suelo de la fábrica por la cual podrían haberse filtrado los químicos contaminando el agua. El estudio establece una probabilidad -que no es alta- de que sean los químicos de la fábrica los que producen la presunta contaminación. De acuerdo con este estudio la fábrica seguiría *satisfaciendo los estándares jurídicos* de respeto ambiental. Con todo, como sugiere la definición de “responsabilidad social” de Klisberg ofrecida en la introducción a este trabajo, ya se sabe que la sola satisfacción de estándares jurídicos no necesariamente evapora dilemas morales. El gerente es ingeniero, conoce la fábrica y se percata de que el agua no sabe igual que antes. Comunica esta información a sus superiores que se encuentran en la casa matriz en una ciudad situada a cuatrocientos kilómetros de la fábrica que él maneja. Sus superiores le dicen que no debe dar esta información a nadie y menos a las autoridades públicas o a la prensa. Aquí surge un dilema moral para este gerente. Por un lado, si denuncia su sospecha es muy probable

---

<sup>90</sup> En muchos casos difíciles se halla el problema de la conocida doctrina del “doble efecto” donde no es claro qué responsabilidad habrá de evaluarse si la que tiene que ver con la atribución de intenciones delineadas por los agentes morales o con las consecuencias posibles o colaterales de su accionar.

<sup>91</sup> En su obra *Moral Choices. An Introduction to Ethics*. (2000). Zondervan, ps. 111-115, referida a un caso dilemático en la “business ethics”.

que pierda su empleo y se encuentre en aprietos para mantener a su familia compuesta de su esposa y tres hijos. Además será problemático que otras empresas del rubro quieran contratarlo sabiendo que privilegió brindar esta información violando su deber de lealtad con la empresa. Pero si no denuncia su sospecha, mucha gente estaría, al menos potencialmente, en riesgo. Además, si resulta que realmente la fábrica es la contaminante, su descrédito en el pequeño pueblo sería muy grave y la “imagen que los demás tienen de él”<sup>92</sup> se vería muy dañada. ¿Qué alternativas del estilo “vía intermedia” que escape a los cuernos del dilema tendría este gerente? Imaginemos sólo algunas.

Por ejemplo, la alternativa 1 según la cual podría contratar él mismo un nuevo estudio más exhaustivo. Supóngase que lo encarga y sí se demuestra que la fábrica es la que causa la contaminación. Aquí el “riesgo” está empíricamente probado, si no con certeza, sí con un alto grado de probabilidad al menos. Con esta alternativa él ya no necesitaría guardar el secreto y sus superiores no tendrían, prima facie, motivos fundados para despedirlo. Pero como el mismo Rae sostiene, supóngase que las cosas no son tan sencillas. Ni bien él informa esto a sus superiores, éstos le ordenan que no haga nada; en todo caso que sea el propio Estado el que fuerce medidas legales contra la empresa.

Otra alternativa, la 2, sería que el propio gerente usara el presupuesto que tiene asignado a su fábrica y decidiera sellar la grieta y evitar que la fábrica siga contaminando. Pero supóngase que el presupuesto no es suficiente para llevar a cabo, a la vez, las tareas ordinarias de la fábrica y reparar la grieta; además, supóngase que sus superiores se mantienen en su posición y no liberan fondos adicionales o supóngase que deciden liberarlos pero la reparación es muy costosa y afrontar su reparación comprometería seriamente las finanzas de toda la empresa: la casa matriz y sus sucursales.

Finalmente, una alternativa 3 podría ser que el gerente de esta fábrica contara la situación a algunos amigos cercanos, persuadiéndolos de que compren botellas de agua mineral y no tomen más agua del grifo. Pero esta alternativa podría ser amenazada por el deseo de solidaridad de estos amigos con otra gente y la información se expandiría rápidamente (no olvidemos que se trata de un pueblo) poniendo al descubierto que el gerente ha soplado el chisme.

Lo que quiero sugerir con la formulación de estas tres alternativas son dos cosas. Primero, que parece ser un ideal de nuestras teorías morales identificar vías intermedias que le hagan justicia a ambas demandas morales. Segundo, que este ideal podría ser muy fuerte a veces. Nuestras soluciones pueden ser “precarias” en el sentido que pronto podrían ser desafiadas por contra ejemplos, interpretaciones divergentes de las propiedades relevantes del caso, fuertemente debatidas por todos los involucrados en el conflicto, etc. Ahora bien, que este fuerte debate se de en los dilemas y que las soluciones puedan ser contradichas no significa: a) ni que la filosofía moral no siga

---

<sup>92</sup> En los dilemas, la “imagen que los otros tienen de nosotros” suele ser un punto importante para explicar cómo el agente decide por cierta alternativa y no otra e incluso para comprender las consecuencias. Por ejemplo, en el caso de la tragedia de Áyax cuenta mucho la imagen que los otros tienen de él. A él le importa mucho el sentido del honor, ligado a las miradas de los demás, y también estima mucho el valor de la camaradería con sus pares.

meditando sobre su etiología, status y posibles salidas; b) ni que los agentes morales (como en nuestro caso este hipotético gerente) se “encoja de hombros” viendo en los dilemas un “fatalismo trascendente” según el cual no importa lo que hagamos, si de todas formas sabemos que ocurrirá “x”. Como mostraré a continuación, en la filosofía práctica en general, y la moral en particular, se han elaborado diversas estrategias para enfrentar dilemas. Veamos sólo alguna de estas.

### **B) Estrategias filosóficas frente a los dilemas**

Ante todo es preciso realizar una primera distinción. Existen dos actitudes filosóficas muy diferentes con respecto a los dilemas como los que experimentó el gerente del ejemplo de Rae. La primera actitud consiste en *negar* que el “fenómeno” de los dilemas sea *conceptualmente posible* y, por extensión, que sea *empíricamente posible*. Esta actitud es desarrollada, a su vez, mediante dos frentes que, aunque interconectados de formas diversas, es útil discernir: Un frente que llamaré “lógico” y otro que llamaré “meta ético”.

El frente *lógico* está conformado por los lógicos deónticos clásicos que surgieron bajo la sombra de Kant e intentaron formular sus ideas según las cuales: i) hay una y sólo una obligación moral fuerte; ii) esta obligación nunca puede entrar en auténtico conflicto con otra. La manera de regimentar estas dos ideas ha sido mediante la articulación de una serie de principios lógico-deónticos; fundamentalmente tres.

El principio “aglomeración deóntica” tal que si es obligatorio A y es obligatorio B, resulta que es “obligatorio A y B”.

El principio de “consistencia deóntica” tal que si es A es obligatorio y B es obligatorio, A y B son consistentes.

El principio “debe implica puede”, tal que si es obligatorio A y es obligatorio B, por aplicación de los otros dos principios antecedentes es posible decir que el agente moral (por ejemplo el empresario de nuestro ejemplo) “puede hacer A y puede hacer B”.

Esta aproximación a los dilemas es “conceptualista” o “logicista” y no “fenomenalista”. Mientras la primera, como se ha visto, parte de principios lógicos racionales, adoptados como válidos a priori, la segunda parte de nuestra experiencia moral y sostiene que no puede ser el caso que “en todas las situaciones” estemos en el error de creer que estamos ante un dilema cuando no sea realmente el caso. La madeja de la que están hechas estas aproximaciones son diferentes: una es *logicista o conceptualista*, la otra *fenomenalista o empirista* y no se ha mostrado hasta ahora que ninguna de ambas resulte concluyente en la discusión sobre la posibilidad o imposibilidad de los dilemas. Esta afirmación podría ser parcialmente extraña para quien ha afirmado que en la lógica es posible obtener pruebas concluyentes. Sin embargo, a pie seguido es apremiante señalar que entre los propios lógicos hay desacuerdos sobre el *alcance* de estos principios. Sin ánimo de exhaustividad me gustaría puntualizar que hay filósofos que por deferencia a la aproximación fenomenalista: i) han propuesto resignar algunos de los principios de lógica deóntica antes mencionados: por ejemplo el de aglomeración o el debe implica puede; ii) o han propuesto que la lógica deóntica no cumpla un rol *justificatorio* del razonamiento práctico correcto

sino un rol *heurístico* del razonamiento práctico posible. Por tal motivo, autores como John Holbo<sup>93</sup> han propuesto este rol y han sostenido que la lógica deóntica –en su versión de explicar lo que pasa realmente en el mundo- podría expresar formalmente la intuición de “mal inevitable”; iii) o los lógicos que han abandonado directamente la lógica deóntica *clásica*, comprometida con el modelo que párrafos arriba llamé “deductivo” y han propuesto distintas versiones de *lógicas paraconsistentes*, esto es, lógicas que comparten el rechazo del principio *ex falso quodlibet*, es decir, que de un sistema contradictorio se sigue “cualquier consecuencia normativa”<sup>94</sup>. Dicho de otro modo, varios de estos autores han rechazado que la “consistencia” sea un requisito necesario siempre para dar cuenta de nuestros compromisos normativos relevantes.

El otro frente, el *meta ético*, ha recibido, a su vez, diferentes interpretaciones pero que, en el fondo, comparten el siguiente denominador común: si aceptamos dilemas genuinamente “irresolubles”, minamos nuestra idea de vinculatoriedad de la ética. En esta senda, y *a la Korsgaard*<sup>95</sup>, se podría señalar que aceptar dilemas irresolubles minaría nuestra idea de *normatividad* de la moral ya que habría preguntas normativas acerca de qué debe hacerse –como en el caso de nuestro gerente de fábrica- que quedarían sin contestar. Otros autores, por caso Sayre McCord<sup>96</sup>, sostienen que aceptar dilemas irresolubles sería sumamente injusto para la moral y para los propios agentes morales: equivaldría a sostener que la moral impone demandas que ninguno de nosotros puede satisfacer o satisface pero a costa de enorme sacrificio y/o enorme pena, frustración, culpa, remordimiento, etc.

La segunda actitud frente a los dilemas a la que hice referencia al comienzo de este apartado, a diferencia de la *negatoria*, consiste en *aceptar* el fenómeno de los dilemas. Esta aceptación, con todo, no implica necesariamente quedarse en el “quietismo”: de hecho, los agentes en la praxis nunca se quedan quietos pues incluso omitiendo actuar, producen impactos prácticos en el mundo. Dentro de esta segunda actitud uno puede hallar, a su vez, dos tonos diferenciados. De acuerdo con el primero, previo a la aceptación de dilemas, hay que preguntarse si se trata de dilemas: 1) irresolubles; 2) resolubles o 3) disolubles. Comenzando por 3), son “disolubles” aquellos dilemas que resultan “falsos” o “aparentes”. Esta es la primera tarea: pesquisar si el dilema es auténtico o falso. “Falsos” son aquellos dilemas que, en rigor, no envuelven dos genuinas alternativas sino una sola. En cambio, la categoría 1), la de dilemas “irresolubles”, es la más problemática para la filosofía moral. Un dilema se considera “irresoluble” sí y sólo sí las alternativas en conflicto son consideradas *mutuamente inderrotables*. Ninguna tiene virtud de “cancelar” a la otra. Al revés, la categoría 2), la de los “resolubles”, presupone que ambas alternativas son *derrotables*, en tanto las entiende como alternativas válidas “prima facie”. Por

---

<sup>93</sup> “Moral Dilemmas and the Logic of Obligation”. (2002). *American Philosophical Quarterly*. Vol. 39. N°. 3, ps. 259-274.

<sup>94</sup> Sobre esto véase el estudio de Ausín, Txetxu. *Entre la Lógica y el Derecho. Paradojas y Conflictos Normativos*, op.cit., Capítulo 8.

<sup>95</sup> Korsgaard, Christine. (1996). *The Sources of Normativity* (Cambridge: Cambridge University Press).

<sup>96</sup> “A Moral Argument Against Moral Dilemmas”, Inédito. Ver este sitio: <http://ethics-etc.com/2009/01/03/sayre-mccord-on-moral-dilemmas/>

definición, si son “prima facie”, esto significa que una inspección cuidadosa (no una “a primera vista”) será capaz de determinar, por ejemplo mediante algún tipo de *ponderación* o *balance*, cuál de las alternativas es “más fuerte” o “más importante”<sup>97</sup>. Sea como fuere, los *aceptantes* de los dilemas, pero que propugnan estrategias para “enfrentarlos”, no están pensando exactamente en categorías como 1), la de dilemas irresolubles. No suelen distraer tanto tiempo en 3), la de los dilemas disolubles sino que, más bien, ponen todo su empeño en la categoría 2) la de dilemas auténticos pero resolubles. Estos aceptantes no son ingenuos. Saben que: a) muchas de estas resoluciones puede que no eliminen cierta clase de sacrificio; b) que tales resoluciones no están a la mano, como la botella de agua en nuestra mesa sino que hay que realizar un esfuerzo muy grande para identificar resoluciones plausibles. Y esto suele ser así, al menos, por dos hechos que parecen innegables. En primer lugar que en la moral están a la orden del día desacuerdos sustanciales profundos, incluso cuando son trabados entre partes que argumentan de una manera igualmente razonable y bien apoyada en premisas empíricas, conceptuales y normativas. Tan pronto una parte parece inclinar la balanza a su favor, la otra le pone en el platillo un contra ejemplo de cierta contundencia que pone las cosas a su favor o, al menos, “al mismo nivel” o peso respecto de su contraparte. En segundo lugar, que en muchos de nuestros conflictos y dilemas éticos importantes ocurre que no es un “solo” agente el que lo experimenta sino varios que se encuentran en conflagración. Si sólo por un momento pensamos en nuestros debates sobre el aborto, la eutanasia activa o pasiva, la clonación que no tiene fines ni reproductivos ni terapéuticos, etc., veremos que, quitando a los fundamentalistas conocidos de siempre, no es fácil encontrar un acuerdo o consenso en que puedan estar de acuerdo, como diría un filósofo *a la* Apel, “todos los afectados directa o potencialmente”. ¿Es plausible, entonces, una solución en la que no todos estén de acuerdo? ¿Basta en la moral que una mayoría, incluso esclarecida conforme ciertos parámetros, esté de acuerdo?

En el ámbito empresarial asistimos también a debates semejantes, aunque quizás no tan “cruentados” como los que he mencionado en el párrafo anterior. Pensemos sólo por un momento en los debates sobre el alcance de la idea de producción “ambientalmente sustentable”. ¿Es ésta una categoría sólida que nos guíe siempre para resolver todas nuestras dudas morales? Algunos escépticos dirían que esta categoría es bastante indeterminada para esperar demasiado de ella. Otros dirán que es determinada y se conecta con otra categoría éticamente relevante: la de “responsabilidad por las futuras generaciones”. Empero, esta otra categoría también es debatible en el terreno práctico. No es evidente para todos los filósofos que seamos responsables más allá de nuestro tiempo

---

<sup>97</sup> La tarea de ponderación, así como su substrato, son cuestiones muy discutibles en la literatura filosófica. Desde los optimistas que apuestan a que la ponderación se rige por un procedimiento objetivo en algún sentido de esta expresión, o cuando menos intersubjetivo, mientras otros ven las cosas con pesimismo: la ponderación encubre reivindicaciones subjetivas sólo válidas para el agente pero no necesariamente para otros que se enfrentaran con la misma o semejante situación. A su vez, mientras se podría suponer que la ponderación permitirá alcanzar un resultado universalizable para situaciones idénticas o semejantes, otros, también se podría sostener lo opuesto: que el resultado es sólo particular y no hay garantía alguna de universalización.

presente<sup>98</sup>, ni siquiera, dirán otros, es todavía claro un concepto como el de responsabilidad moral y ni hablar si al término responsabilidad se le agrega el predicado “colectiva”. Algunos ya molestos a estas alturas de mis digresiones dirán que estoy embrollando innecesariamente las cosas. Quizás esto pase por haber elegido la profesión de filósofo. Pero supongamos que me vuelvo un sujeto “muy práctico” y sostengo que, por ejemplo, la producción agraria, de tipo “orgánico”, que se realiza en “pequeñas escalas” y con “herbicidas naturales” vuelve reconciliables, y por tanto, no dilemáticas nuestras alternativas de producir y de hacerlo en forma sustentable. Sin embargo, supongamos ahora que adviene, fruto de una gran guerra, o de una enfermedad contagiosa de efectos pandémicos mundiales, una gran hambruna. ¿No necesitaríamos volver a un tipo de producción a gran escala con otros herbicidas no naturales a fin de paliar al menos esa gran hambruna? Nuestra vida moral es compleja. Nuestros conceptos bien cimentados pueden tener todavía algunas grietas. Los contra ejemplos, a veces fastidiosos, pueden volvernos más reflexivos. Ésta es la labor, ante todo, del ético, en este caso del ético de la empresa, pero también de los empresarios que pretenden producir y ser también socialmente responsables. En la medida de sus posibilidades, estos empresarios, ayudados por el ético (en cualquiera de las dimensiones que ya he descripto) y por las comisiones éticas podrían enfrentar los dilemas como desafíos o retos (tal como rezaba la definición de responsabilidad de Klisberg) que exigen más de lo que habitualmente somos exigidos cotidianamente. Es más, estos agentes (empresarios, éticos, comisiones de ética empresarial) deberían, ante todo, realizar una *suspensión del juicio* para todos los conflictos que enfrentan. Una suspensión en la siguiente dirección: no declarar, anticipadamente, o apresuradamente, que el dilema –auténtico– que enfrentan pertenece a la categoría 1) o 2). Estas declaraciones surgen al final de un camino cuyos tiempos pueden variar según la urgencia del asunto. Pero antes de hacer estas declaraciones, y si la precipitación no es la carta que tenemos que jugar, entonces tenemos que realizar, como dirían los filósofos pragmatistas después de Dewey, una “investigación” del caso.

Los filósofos prácticos, encendidos por el deseo de ayudar como decía Epicuro, han tramado muchas estrategias diferentes para enfrentar dilemas. Muchas de estas estrategias tienen notables aires de familia. Sin duda, un estudio detallado y específico se requiere en este campo. Aquí me contentaré con mencionar y caracterizar brevemente sólo dos de estas estrategias. Vale la pena señalar, antes de comenzar, que todas estas estrategias<sup>99</sup>, pese a sus diferencias de gama, comparten dos cosas. En primer lugar, su deseo de no dejar las cosas sin resolver. En segundo lugar, su deseo de resolver los casos guiados por cierta presión por lograr la coherencia, la armonía, convergencia, etc., de las alternativas que están en conflicto. Así, en filosofía práctica, es común hablar de la necesidad de:

---

<sup>98</sup> Así piensa Jon Elster en su libro *Local Justice*, citado por Dieterlen, Paulette. “El Principio de Rectificación de Injusticias”. (2000). En *Dilemas Éticos*. Mark Platts Compilador. Fondo de Cultura Económica, p. 163.

<sup>99</sup> A lo largo de este trabajo me he referido a varias categorías que vería como estrategias: satisfacción gradual de principios conflictivos, discernimiento de lo que exige el caso, etc.

- 1) **Ponderación:** Es decir, la necesidad de *sopesar* la fuerza o importancia de las alternativas contendoras. La estructura común a cualquier ponderación o balance es la siguiente: consiste en establecer una relación de “precedencia” entre las alternativas conflictivas, de modo tal que sea posible decir que es preferible p a q, o q a p. Esta relación de precedencia depende de explicitar bajo qué condiciones p debe triunfar sobre q o viceversa. Aquí se abren dos grandes discusiones de diversa repercusión teórica y práctica. La primera es cómo habrá de entenderse el producto de esta tarea de sopesar. Con otras palabras, cómo habrá de entenderse el enunciado que prescriba por ejemplo que “p precede a q bajo las condiciones r, s, t ...n condiciones”. Para algunos este enunciado, que no es otra cosa que una *regla* “producto” de la “actividad” de sopesar, debe entenderse bajo la lógica deductiva clásica; para otros, en cambio, hay que pensar en una lógica de condicionales “derrotables”, o una lógica “fuzzy” apta especialmente para la ética<sup>100</sup>. Mientras que si elegimos la interpretación de la lógica clásica ello nos constriñe a aceptar un *numerus clausus* de condiciones –entendidas como “suficientes–, las otras lógicas –con todos los matices del caso que haya que hacer– ven a esta lista como “abierta”: pueden aparecer condiciones nuevas o nuevas interpretaciones de las condiciones conocidas que deban contar como excepciones de la solución que habíamos previsto. Esto es lo que, al analizar el caso del gerente de fábrica atribulado por el dilema que tracé antes, llamé “precariedad” de las soluciones, al menos para ciertos dilemas. La segunda discusión es cómo habrá de entenderse la naturaleza del balance mismo: si como un ordenamiento “cardinal” o si como un ordenamiento “ordinal”. Mientras el primero ordena las alternativas conflictivas en términos de “magnitudes cuantitativas”, tal como lo hacen ciertas teorías utilitaristas, el segundo ordena las alternativas en términos de “propiedades cualitativas”, tal como suelen hacerlo teorías por ejemplo de estirpe aristotélica. Mientras la primera alternativa presupone la “conmensurabilidad” de alternativas y por tanto la posibilidad de un “intercambio” o reemplazo que compense la pérdida de un bien, a causa de una decisión en el marco de un dilema, la segunda no acepta este intercambio: cada bien es visto como cualitativamente valioso en sí mismo, como intrínsecamente valioso; por lo tanto, la sensación de pérdida será mayor pues no habrá nada que compense esta pérdida. La pérdida de mi hijo no se compensará con el regalo de un auto muy caro. Como, al revés, las grandes utilidades logradas por una empresa, y que han sido parcialmente distribuidas en ciertos planes sociales, no compensan el daño ambiental que han producido al río que atraviesa toda la ciudad.
- 2) **Genealogía:** Bajo la influencia de Nietzsche, es común que diversos filósofos, (Lekan<sup>101</sup>, Williams<sup>102</sup>, Foucault<sup>103</sup> o Nozick<sup>104</sup>), con los matices diferenciales que

---

<sup>100</sup> Como sostiene José Ferrater Mora en su prólogo (p. 8) al libro de Esperanza Guisán de 2008. *Razón y Pasión en Ética, op.cit.* La idea de que estas lógicas borrosas son “especialmente aptas” obedece al dato que he indicado en el texto de complejidad de la moral: conflictos problemáticos de valores, el papel de los contraejemplos, etc. Esta complejidad pareciera decirnos Ferrater Mora caza mejor con una lógica borrosa que con una deductiva, dada la rigidez de la última para aceptar esta complejidad.

<sup>101</sup> Lekan, Todd. (2003). *Making Morality. Pragmatist Reconstruction in Ethical Theory*, Vanderbilt University Press, Canadá.

# HORIZONTES Y CONVERGENCIAS

Lecturas Históricas y Antropológicas sobre el Derecho

Publicación de investigaciones científicas de actualización continua

corresponda hacer en cada caso, hablen de la necesidad de realizar una investigación “genealógica” que, partiendo del dilema que enfrentamos en el tiempo *t*, se remonte al pasado y luego, por métodos prospectivos, *imagine* una solución para el presente caso en el tiempo *t* que pudiera encajar con soluciones posibles en tiempos sucesivos.<sup>105</sup> Una investigación genealógica es tan necesaria para la moral como el aire para el organismo. Una investigación puramente empírica carecería de apoyo conceptual sólido, tanto como una investigación puramente conceptual resultaría “seca” si no vemos a los conceptos en su marco histórico bajo la mejor interpretación histórica posible. Pensemos, por ejemplo, en una cuestión de actualidad en el debate de ética filosófica y ética práctica: la cuestión de los “derechos de los animales”, una cuestión de suma incidencia para muchas empresas que sacan ganancias a partir de una producción que depende de animales, por ejemplo, como en países como en Argentina, de vacas que son sacrificadas para producir carne de consumo humano. Nuestro concepto basilar fue durante mucho tiempo que el hombre —en tanto que agente racional que puede juzgar acerca de sí mismo y de su entorno y no tiene sólo impresiones que impactan pasivamente en él—era *superior* a los animales. De esta tesis filosófica se saltó a una tesis normativa: que los animales —al menos los que no caen bajo el saco de los primates superiores o los delfines— no merecían el mismo respeto que los hombres por carecer de estas facultades judicativas. Una investigación genealógica que conecte este concepto con sus raíces filosóficas y teológicas antiguas y registre su evolución en el tiempo y los debates que se suscitaron a partir de trabajos como los de Peter Singer<sup>106</sup> o Tom Regan<sup>107</sup>, podría ser de suma utilidad cuando nos enfrentamos a la pregunta acerca de qué debemos hacer. *Mutatis mutandis*, esto vale para el ámbito empresarial cuando de evaluar su responsabilidades se trata. Aquí podríamos, en mi opinión, encontrar dos tipos de investigaciones genealógicas: una “macro”, otra “micro”. La “macro” realizaría una investigación histórica de la evolución de las empresas y el modo en que ellas han tenido intervenciones aprobadas o desaprobadas por distintos marcos éticos. Se trata sin duda de una investigación metodológica y epistemológicamente compleja ya que depende de opciones sobre cómo hacer historia que no son plenamente neutrales ni desde un punto de vista filosófico ni desde uno ideológico. Es compleja, también, porque depende del marco conceptual ético adoptado para evaluar estas aprobaciones o desaprobaciones y, además, no queda claro qué consideración de las normas éticas se adoptará: si una que

---

<sup>102</sup> Williams, Bernard. (2004). *Truth and Truthfulness. An Essay in Genealogy*. Princeton University Press.

<sup>103</sup> Por ejemplo en Foucault, Michel.(1970). *La Arqueología del Saber*. Siglo XXI Editores.

<sup>104</sup> Con su idea de que para evaluar la legitimidad moral de la propiedad individual hay que remontarse al “origen de las pertenencias”, al modo en que fueron tomadas. Citado por Dieterlen, Paulette. (2000.) ps. 171-176.

<sup>105</sup> Es útil considerar que los conflictos pueden ser focalizados desde dos puntos de vista temporales distintos: uno sincrónico (un cierto tiempo *t*) y diacrónicos, contemplando una sucesión temporal (tal como haríamos, por ejemplo, si analizáramos los diversos conflictos trágicos planteados en la trilogía de Esquilo *La Orestíada*).

<sup>106</sup> *Animal Liberation*. (1990). New York Review of Books.

<sup>107</sup> *The Case for Animal Rights*. (1983). University of California Press.

parta de normas universales que no cambian temporalmente o si de normas “vigentes” al momento estudiado con relación a la responsabilidad empresarial<sup>108</sup>. La “micro”, en cambio, menos ambiciosa, es la investigación que muchas veces hacemos de ciertas empresas para comprender su impacto positivo en una comunidad por cuanto ha generado trabajo, confianza, a lo largo de un tiempo considerable o para comprender su impacto negativo: por qué ha generado tanto desempleo, desconfianza, etc., a lo largo de un tiempo considerable en cierta comunidad, etc.

## 6. Algunas conclusiones

Para el lector que ha llegado hasta aquí quizás resulte tedioso o redundante que comente con detalle cada una de las tesis o argumentos que he desarrollado en este trabajo. Por esta posible razón, me contentaré sólo con resaltar algunos de los temas que me han preocupado particularmente.

El punto general ha consistido en ofrecer un bosquejo reflexivo de la ética como “disciplina filosófica”. He considerado que este punto general es la necesaria antesala del tratamiento ético de las empresas como agentes colectivos responsables hacia un amplio espectro social.

Cuando nos concentramos en el papel *normativo* de la ética empresarial nuestra preocupación es mostrarle al mundo que los filósofos no nos dedicamos sólo a rascarnos las orejas mientras pensamos en el encadenamiento de las esferas celestes. Que nos sentamos cómodamente en un sillón –y sin salir siquiera de nuestras casas- pensamos cómo es el mundo y, para peor, cómo debe ser el mundo, es decir, ¡cómo deben comportarse los demás! Esta tarea es problemática porque asumimos naturalmente que somos una especie de legisladores “urbi et orbi”.

Creo que, ironías aparte, no está mal que los filósofos explicitemos nuestras tesis normativas siempre que lo hagamos con el mayor cuidado conceptual y la máxima auto exigencia de honestidad intelectual. Además, es reconfortante saber que nos pagan un sueldo no sólo para imaginar exquisitos experimentos mentales del estilo (ahora mi pluma se inclina y comienza a captar mis contenidos mentales o ahora me doy cuenta que soy sólo un cerebro en una cubeta) sino que nuestro trabajo roza todo el tiempo la piel del mundo: sus perplejidades y dolores.

Quiero creer que nuestra tarea normativa no es puro gorgoteo ideológico, como diría Foucault, sólo dirigido por motivaciones de tener poder sobre los demás y conformar el “yo” de nuestros destinatarios a nuestro antojo. Quiero creer que las exigencias para la tarea normativa de las éticas aplicadas, en este caso en el ámbito empresarial, son tanto o más exigentes que para la ética descriptiva o la meta ética. Tenemos que dar razones y tienen que ser muy buenas. Sólo así los empresarios podrán confiar en nosotros como el paciente en su médico. También tenemos que saber que la relación “filósofo-empresario”, o “filósofo-empresa”, como la relación “médico-paciente” y “médico-hospital”, no es de una sola hechura. No he pretendido defender en estas líneas un modelo paternalista-autoritario-asimétrico donde el filósofo está parado en un púlpito con el empresario tomando obedientemente notas. Tenemos mucho que aprender de las

<sup>108</sup> Llano, Alejandro y Llano, Carlos. “Paradojas de la Ética Empresarial”, op.cit.

experiencias y reflexiones éticas de gente que, como nosotros, habita el mismo mundo. Las diferencias entre filósofos y no filósofos es sólo de grado.

Ahora bien, para que haya *confianza* en la labor normativa de la ética (pero también en sus otras labores, la descriptiva y la conceptual) me ha parecido urgente ofrecer esta tarea de esclarecimiento de *qué cabe esperar de la ética empresarial qua ética aplicada*, un tema que no es abundantemente examinado en los muchos libros de ética empresarial que existen, tanto en habla española como inglesa. Para acometer esta tarea de esclarecimiento, y de la mano del suministro aquí y allá ejemplos del campo empresarial donde su responsabilidad es puesta en juego, he querido realizar una tarea –si se quiere meta filosófica– para mostrar cómo la ética de la empresa, *qua* disciplina filosófica, adquirirá distintas coloraciones según qué *enfoque* sobre los fundamentos privilegiemos y según qué *modelo de aplicabilidad* de preceptos éticos empleemos.

Finalmente, he querido poner de resalto que la ética en general, y las éticas aplicadas en particular, enfocadas como complejos entramados de funciones normativas, enfrentan retos o desafíos a cada paso. Parte de la *complejidad de la moral*, estriba en el carácter conflictivo del “ethos”, no importa si es el de la antigüedad clásica que oponía a Antígona a Creonte, el del renacimiento que oponía a Hamlet a su tío y a su madre o en la contemporaneidad a Nora (de Ibsen) contra su marido. La moral es asunto también de mudanza o contingencia. Y esto es particularmente relevante para el campo empresarial que constituye, al igual que el sector médico, un sector asociado a cambios tecnológicos de amplias y diversas repercusiones no sólo económicas sino también éticas. Es por todo esto que, en conexión con los problemas de aplicabilidad, me he detenido en la cuestión de los dilemas éticos pues ellos ofrecen un marco especialmente difícil para evaluar la responsabilidad de agentes que tienen que tomar decisiones allí donde no hay guía, o esta guía es muy difusa, o existen varias guías posibles o es imposible evitar sacrificar algo valioso. Creo que todavía se encuentra en construcción una teoría sistemática y completa sobre la responsabilidad en el marco de los dilemas y esto afecta indudablemente el análisis del concepto de responsabilidad social empresarial del que partí al inicio de este trabajo, citando a Klisberg. En esta línea, no me ha parecido suficiente sólo quedarme en ejemplos del sector empresarial sino penetrar en el núcleo del problema de los dilemas en general y de las diversas actitudes filosóficas frente a ellos.

Si he realizado un camino teórico de provecho, es algo que dejo en manos del juicio de los lectores de estas páginas.