



Revista de Fomento Social, 48 (1993), 535-546

¿Qué puede hacer uno ante los grandes problemas mundiales? Una perspectiva pedagógica⁽¹⁾

Estas reflexiones conectan con una preocupación de mucha gente inquieta: la experiencia de que somos impotentes ante los grandes problemas de la sociedad, no sólo cuando éstos se contemplan a escala mundial, sino incluso en ámbitos más reducidos como son nuestro propio país o la ciudad en que vivimos. ¿Qué hacer? ¿Sólo cabe cruzarse de brazos? El autor quiere reaccionar contra esta tentación de pasividad. Por eso ofrece algunas pistas para tomar postura: la opción de vida, la inserción en un grupo, el asumir la contradicción implícita tantas veces en la realización de los valores.

————— Josep MIRALLES, S.J. (*) —————

(1) Este texto está basado en una comunicación presentada a la 1ª Conferencia del EBEN-España, "Ética y Gestión en tiempo de crisis", Madrid, 20-21 de mayo de 1993.

(*) Profesor de ESADE (Barcelona).

1. Los problemas de la sociedad mundial como elementos configuradores de una ética

Es un lugar común, hoy en día, decir que vivimos una crisis de valores. Esta frase puede aludir a múltiples aspectos de nuestra vida actual, pero hay uno en el que quisiera fijarme con especial atención: la caída del comunismo y la cultura llamada "postmoderna" han sumido en la perplejidad a muchos. La caída de una "gran alternativa" al mundo occidental y la afirmación teórica de que *no puede haber "grandes alternativas"* les lleva al escepticismo, puesto que constatan por un lado la gravedad de los grandes problemas mundiales y por otro la inexistencia de proyectos alternativos y la duda sobre los valores adecuados a tales situaciones.

Esta situación afecta también al planteamiento personal acerca de "en qué consiste" una vida "ética". En efecto, la ética no puede pensarse como el "descubrimiento" de un código preestablecido y eterno, puramente individual, cuyo cumplimiento daría la satisfacción del "deber cumplido". Tal concepción de la ética difícilmente escaparía a la acusación de ser estática y narcisista. La ética tiene que enfrentarse al hecho de que los códigos morales actuales *causan o legitiman o perpetúan* (al menos en parte) muchos de estos grandes problemas. Por esto, siguiendo a Aranguren (2), la "tarea moral" hay que concebirla como una "tarea de moralización", es decir, de reforma de los códigos morales vigentes.

Desde esta perspectiva, la ética no es algo meramente individual, sino que tiene una dimensión "estructural": se trata de instaurar nuevos comportamientos, es decir, nuevas instituciones y nuevos códigos en las prácticas económicas, sociales, culturales y políticas de las organizaciones.

De esta manera, también, la moral se entiende como "abierta": la "moralización" de los códigos vigentes se inscribe en *proyectos* abiertos y revisables que tienen presentes los grandes problemas de la humanidad y se plantean su progresiva resolución.

La ética (y por lo tanto, la gestión de las organizaciones) debe por tanto enfrentarse a los grandes problemas de la humanidad, problemas que, en una lista no exhaustiva, podemos recordar brevemente:

(2) LOPEZ ARANGUREN, J.L.(1983) *Propuestas morales*, Madrid, Tecnos.

- supervivencia de la humanidad en un planeta de recursos escasos, en el que los equilibrios ecológicos deben ser preservados;
- pobreza y subdesarrollo del llamado Tercer Mundo, cuya distancia respecto al mundo desarrollado tiende a hacerse mayor;
- la justicia en las sociedades desarrolladas frente a los crecientes problemas de exclusión social y de marginación;
- la difícil convivencia entre etnias, culturas y religiones que aparece como uno de los más grandes peligros en un mundo progresivamente interrelacionado y en sociedades necesariamente multiculturales;
- problemas derivados del poder de los Estados frente a los ciudadanos, y de las relaciones internacionales; problemas que plantean la "utopía" de un "gobierno de la humanidad";
- problemas de adaptación de valores e instituciones a la sociedad que surge de la revolución tecnológica actual, de los que el paro estructural es uno de los más significativos.

2. La eficacia social de las éticas deontológicas y de valores

Sin embargo, no es obvia la relación entre los grandes problemas de la humanidad y la responsabilidad personal de los individuos. Es claro que la responsabilidad de cada uno es proporcional a su poder de influir en tales situaciones; ahora bien, faltan *mediaciones* eficaces, capaces de canalizar la acción de los individuos en una dirección transformadora. En esta situación, los individuos se sienten con razón *pequeños e impotentes* frente a estos grandes problemas y por ello mismo no se sienten responsables.

En efecto, la sociedad actual inculca a nuestros profesionales una ética puramente "finalista", frecuentemente de cariz utilitarista, en la que la bondad de los actos humanos se mide sólo por la eficacia de sus resultados. Esta ética se encuentra inerte frente a la falta de mediaciones antes citada.

Sin embargo, pedagógicamente, es bueno recordar que las éticas "deontológicas" (es decir, basadas en el concepto de "deber") complementan a las éticas "finalistas" al subrayar que la bondad de las acciones se mide también por su conformidad con determinados principios, reglas o valores, según las distintas formulaciones. Desde esta perspectiva, el trabajo, o la lucha por valores que van en la línea de afrontar los grandes problemas de la humanidad

tiene un innegable valor ético, aunque su eficacia fuera discutible.

Por otra parte, hay que insistir en la eficacia social de los comportamientos individuales éticamente correctos: la puesta en práctica (sobre todo en grupo, como veremos después) de determinados valores puede llegar a tener un efecto de "contagio" que acaba incidiendo sobre la opinión pública y los comportamientos de las organizaciones e instituciones. De esta manera, incluso desde una perspectiva finalista o utilitarista, la defensa de valores tiene también una eficacia difícil de evaluar, pero real.

3. El difícil "empalme" entre los grandes valores y la vida de los individuos y de las organizaciones

Sin embargo, incluso liberado de una preocupación excesivamente pragmática por los efectos de su acción, el individuo continúa sintiendo una manifiesta *desproporción* entre la grandeza de los problemas vislumbrados y su pequeña realidad personal. Esta es una dificultad que aparece con frecuencia en los cursos de "responsabilidad social de la empresa" en medios profesionales. La experiencia en tales cursos lleva a pensar que ciertas clarificaciones conceptuales ayudan a enfrentarse mejor a este problema. Pedagógicamente, se pueden distinguir tres aspectos en esta "desproporción": "desconexión", "impotencia" y "conflicto".

- *Desconexión*. La dificultad consiste en que uno se pregunta si existe *algún* lazo entre la pequeña acción individual o la de la organización en la que se trabaja y estos grandes problemas.

- *Opacidad y resistencia: impotencia*. Al sentimiento de desconexión se añade frecuentemente el de impotencia ante la experiencia de lo difícil que resulta introducir "criterios humanistas" en las organizaciones; no sólo por la resistencia de intereses contrarios, sino porque en las empresas y organizaciones es intrínsecamente difícil introducir consideraciones que no sean del orden de la eficiencia, la eficacia o el rendimiento. Dicho de otra manera, muchas decisiones profesionales parecen regirse por una lógica puramente "profesional" que parece ser completamente autónoma de la ética.

- *Conflicto*. Finalmente, aparece otra dificultad y no la menos importante. En la vida, rara vez se pueden *realizar a la vez* todos los valores deseables. A veces los valores son claramente contradictorios. Más aún, desde Maquiavelo y M.

Weber se ha formulado con toda claridad la contradicción entre los *finés* deseables y los *medios* para realizarlos: los medios pueden ser contradictorios con los valores implicados en los fines. El conflicto de valores es una de las mayores dificultades de la época actual. Si no se afronta con lucidez, la conclusión puede ser el *desánimo* (“es imposible mantener las manos limpias”) y de aquí al *escepticismo* y al *cinismo* (“todo da igual”) hay un paso muy corto... y que hoy día se da con frecuencia.

En los apartados siguientes se analizarán las estructuras sociales y antropológicas que operan en los problemas apuntados. Esto permite clarificar los razonamientos y la situaciones y puede llevar a un ejercicio más lúcido de la libertad.

4. De las decisiones particulares... a la opción por un determinado “way of life”

Abordamos aquí el problema de la “desconexión”. Reanudando el hilo de lo que antes se ha dicho, la pregunta que surge es: “¿qué tiene que ver la pequeña acción individual con los grandes problemas de la humanidad?”.

Aquí es útil la distinción entre “decisiones particulares” y “opciones” por un determinado “way of life”. Cito otra vez a Aranguren:

“(cierta manera de pensar) nos hace pensar en la vida humana como una sucesión atomizada de “actos” independientes unos de otros. Ahora bien, así se prejuzga una concepción de la vida que, a mi juicio, no es verdadera: lo que yo haga ahora depende, en buena parte al menos, de lo que he hecho antes; mis actos anteriores me han abierto unas posibilidades de acción y obturado otras. Además, como veremos, adoptar, como casi todos hacemos, un patrón de existencia, un *way of life*, un “modo de vida”, otorga, si es mantenido consecuentemente, un estilo unitario a nuestros actos sucesivos. Naturalmente, esto no elimina la realidad de que en determinados momentos, haya que tomar *decisiones*, llevar a cabo una *elección*, lo que da lugar a un acto o varios actos que con razón denominamos *decisivos*”. (3)

(3) LOPEZ ARANGUREN, op. cit.

Este concepto de *way of life* hace caer en la cuenta de que los actos humanos no se suceden desvinculados unos de otros, sino que forman parte de un cierto "modo de vida" más o menos coherente. Por ello, cada acto adquiere su verdadera relevancia en cuanto que ayuda a construir y a reforzar un determinado "way of life". Este concepto hace ver también que *ya tenemos o estamos situados* en un "modo de vida" y que este "modo de vida", en su globalidad, es coherente con ciertos valores, olvida otros, es contradictorio con otros.

¿Qué tiene que ver el concepto de "way of life" con el problema de la "desconexión" entre los actos individuales y los grandes problemas mundiales?

Cuando una persona hace una *opción fundamental* por un "modo de vida ético y solidario", toda su vida va adquiriendo una cierta coherencia y una vida coherente tiene cierta eficacia en su entorno. Veamos cómo.

La acción, para ser eficaz, necesita ser dirigida por análisis correctos de las situaciones. Ahora bien, una persona con una opción ética y solidaria es una persona que *busca*. Estudia los problemas sociales, es crítico y decide cuáles son los más fiables. Del mismo modo, no hace caso de las afirmaciones generales que dicen por ejemplo que toda la ayuda al Tercer Mundo se pierde por el camino: estudia cuáles son las ONGs fiables y colabora con ellas.

La persona con una opción fundamental coherente sabe "disponer del tiempo": se puede comprometer en acciones concretas, porque está dispuesto a continuarlas si tienen buen resultado y abandonarlas y *seguir buscando* si las descubre ineficaces. Este aspecto es muy importante porque *no siempre* se pueden hacer cosas útiles; pero la coherencia vital hace estar alerta y buscar: por ejemplo, es interesante observar las numerosas organizaciones de ayuda a Bosnia que han aparecido en los últimos tiempos: se trata de una acción puntual, pero que sólo surge si hay personas "*atentas*" a las situaciones y dispuestas a emplear tiempo y energía en ellas.

Desde otro punto de vista, la coherencia de vida es muy eficaz por el "efecto de contagio". Como decía el antiguo refrán, "la palabra convence, pero el ejemplo arrastra". Una vida coherente se convierte en punto de referencia para otras personas que, aunque sea con menos continuidad, dan soporte a acciones concretas y que participan de los mismos valores. Esta acción de ciertos líderes es especialmente visible en barrios populares donde se reconoce el impacto que han tenido determinadas personas en mejorar la vida de la colectividad; también en muchas empresas se encuentran personas cuya coherencia personal ha sido

decisiva para que la empresa haya ido adelante y para que haya tenido una auténtica utilidad social.

Más allá de estos efectos concretos vemos que estas personas crean y transmiten "conciencia social". Esto es decisivamente importante en una sociedad como la nuestra cuya complejidad impide que los grandes problemas puedan ser totalmente resueltos solamente con la acción coactiva de los gobiernos. Cada vez es más necesaria la activa colaboración de los ciudadanos, pero esto es imposible si el individualismo elimina la conciencia social. La presencia de personas con una opción fundamental por la conciencia social es absolutamente necesaria para que la sociedad adquiera y desarrolle esta conciencia social.

Finalmente, hay que decir que una opción fundamental que dé coherencia a la propia vida es un buen camino para la propia felicidad. Por un lado, es un estilo de vida exigente; pero, por otra parte, es más gratificante que una vida dispersa porque es mucho más integrada y las decisiones se toman en función de la sensibilidad valorativa que preside la vida.

5. La importancia del grupo

Anteriormente se ha formulado el problema de la *opacidad, la resistencia y la impotencia*. Las consideraciones siguientes quieren clarificar *dónde* se encuentran estas resistencias y *de dónde* saca fuerzas la persona para enfrentarse a ellas.

El trabajo profesional como directivo empresarial es especialmente relevante para el tema de la "dureza" y "resistencia". Ocupa muchas horas y muy intensas; tiene un carácter fuertemente "eficaz" y "práctico", orientado a resolver problemas muy concretos donde las implicaciones valorales parecen brillar por su ausencia o reducirse a consecuencias prácticas de "valores" también muy pragmáticos: rentabilidad, rendimiento, eficacia, eficiencia... En los altos niveles de gestión, los problemas que se afrontan muestran frecuentemente su carácter de *opción valoral*, sin perder nunca su dimensión operativa: por ejemplo en las decisiones sobre inversión, sobre política de personal y de creación (o destrucción) de puestos de trabajo. Pero en los niveles más bajos dicha implicación es menos visible y menos manejable.

De hecho, llevar la ética profesional a las organizaciones no puede plantearse como una tarea individual: es necesariamente una tarea "en equipo". Para

modificarlas o transformarlas *hay que saber utilizar todo lo que los grupos no pueden dar.*

La “resistencia” de las organizaciones a dejarse impactar por criterios éticos lleva fácilmente al desánimo a la persona que pretende realizarlos. Por ello la persona ha de *realimentar su opción fundamental por un modo de vida ético y solidario.* Para ello es esencial la pertenencia a grupos.

En primer lugar, es importante el “medio de vida” en el que nos movemos. Un medio popular y sencillo nos pone ante los ojos los problemas sociales de un modo muy distinto a como la hace el vecindario de un barrio residencial y nos motiva mucho más a no olvidar los problemas sociales. Dicho más técnicamente, la legitimación del propio “modo de vida” sólo es convincente *si es compartida por otras personas.* El hecho de que otras personas compartan los propios puntos de vista no prueba su verdad pero los hace “plausibles” y realimenta la convicción.

Los “grupos de referencia” van mucho más allá: son aquellos grupos cuyas convicciones, opiniones y maneras de comportarse resultan decisivas para nosotros. De ellos se puede decir que cuando se elige un grupo de referencia se está eligiendo el “mundo” en el que se quiere vivir; al elegir un grupo de referencia se elige también un “estilo de vida” y por tanto una determinada “inserción” en la sociedad. Los grupos de referencia pueden ser de muy distinta índole: grupos religiosos (Congregaciones religiosas, movimientos, parroquias, etc.) o laicos (ONGs, movimientos sociales, partidos políticos, grupos vecinales, etc.).

Frente a la “opacidad” del trabajo profesional, los grupos pueden ayudarnos a descubrir los modos de analizar la realidad más adecuados, nos pueden ayudar a modificar nuestros antiguos criterios que el cambio de circunstancias ha vuelto obsoletos. En efecto, ciertos grupos tienen una eficacia “teórico-vital” muy importante; esto es patente en ciertos altos niveles de la producción artística y científica (“generación del 29”, grupo de Bloomsbury, etc); a niveles más modestos es patente la importancia de grupos de revisión de vida, grupos de amigos, etc. Es en este tipo de grupo (que algunos llaman “grupo crisol”) donde se pueden discutir los nuevos conocimientos adquiridos, y los nuevos impactos vitales a asimilar; es en ellos donde se puede recomponer el propio modo de entender las cosas, el propio “modo de vida”.

Finalmente, frente a la opacidad del trabajo técnico-profesional, ciertos

grupos ayudan a detectar la dimensión valorativa y ética implicada en las decisiones. Grupos de tipo tan distinto como los "círculos de calidad" y la sección sindical de la empresa son ejemplos de grupos internos a la empresa en los que se analizan las consecuencias técnicas, sociales y humanas de los procedimientos, normas y políticas de la empresa. A partir de estos ejemplos, se ve bien la eficacia teórico-práctica de ciertos grupos: en ellos se puede buscar la solución de problemas operativos y también se puede *buscar la manera de traducir en términos de decisiones empresariales (de poder y organizativas) los valores que presiden el propio "modo de vida"*.

6. Asumir las contradicciones

Se ha dicho antes que en la acción orientada por valores se dan con frecuencia contradicciones: no es posible realizar todos los valores a la vez y hay que elegir entre ellos; esto lleva con frecuencia al desánimo y a veces al cinismo.

Al reflexionar sobre este punto, hay que rechazar la idea de que se da una "armonía preestablecida" entre todos los valores. Si existiera tal armonía, ello nos culpabilizaría, al llevarnos a pensar que, si no los realizamos, todos a la vez, es "por culpa nuestra". Es más maduro asumir que en situaciones concretas, se dan contradicciones inevitables.

Una de las contradicciones más frecuentes es la que se da entre lo *fin*es que son buenos y defendibles y los *medios* racionalmente necesarios para alcanzarlos: con frecuencia tales medios son incompatibles con ciertos valores morales.

Para clarificar y asumir tal contradicción puede ser útil recordar la distinción establecida por M. Weber entre "moral de convicción" y "moral de responsabilidad".

La persona que obra movida por la "moral de convicción" se toma en serio el carácter absoluto de la exigencia moral. Como ejemplo, Weber cita el caso del pacifista radical que en aras del ideal de la no violencia se niega a tomar las armas en cualquier situación.

Aunque Weber critica en parte esta postura, le reconoce su grandeza: tiene la sensibilidad valorativa tan desarrollada que reconoce el carácter absoluto de los grandes valores morales; quiere ser totalmente consecuente con ellos y para ello está dispuesto a configurar un "modo de vida" absolutamente coherente. El defecto de esta postura es que -dice Weber- no tiene suficientemente en cuenta

la importancia de los *efectos* de su acción. El pacifista radical, antes citado, no tiene en cuenta que si una nación sola se desarmara, sería víctima fácil de otras naciones y los efectos de opresión y violencia que se seguirían serían peores que el hecho de armar un ejército disuasorio.

La “moral de responsabilidad”, en cambio, se fija primero los *fin*es que pretende alcanzar (que realizan valores auténticos) y luego *asume la responsabilidad* de poner los medios necesarios para alcanzar tales fines, aunque estos medios no estén siempre de acuerdo con sus valores. Weber subraya que esta es la moral necesaria al político que tiene que usar un medio tan poco moral como la fuerza. Pero lo que Weber dice del político se puede decir de toda persona que tenga cierto poder; por esto, esta distinción es muy interesante para el directivo de empresa, que con frecuencia se encuentra con problemas semejantes; por ejemplo, para salvar la empresa (objetivo positivo), tiene que despedir a cierto número de trabajadores (medio que plantea dificultades morales).

La grandeza de esta postura radica en que asume lúcidamente la condición humana, se despreocupa de su propia “pureza” y asume su responsabilidad sobre los efectos de sus acciones.

Sin embargo, esta postura puede caer en cierto “maquiavelismo”: al final, el fin justifica *cualquier medio*.

Ahora bien, aunque Weber describió estos dos tipos de moral como dos posturas extremas, en su opinión, las personas deben vivir *en la tensión entre estos dos tipos de moral*.

En efecto, la moral de convicción es necesaria socialmente como “voz profética” que proclama la radicalidad de las exigencias éticas, y el valor absoluto de lo humano. En la vida personal, la moral de convicción es la que debe guiar la elección de *fin*es auténticamente humanos: aquellos que al encarnarse en proyectos organizativos, “modos de vida” y acciones concretas, realicen los grandes valores que dan *vida* a la sociedad entera.

Pero en cambio, la moral de responsabilidad permite los avances concretos al escoger los medios adecuados para los fines previstos. Vive un amor realista que sabe amar las pequeñas realizaciones, sabe aceptar las limitaciones e incluso los males inherentes a ciertas decisiones y sabe escoger entre alternativas concretas (en lugar de soñar con imposibles ideales).

La tensión entre moral de convicción y moral de responsabilidad supone un

esfuerzo continuo por ensanchar el campo de la libertad de las decisiones. Hay que huir del determinismo que dice que “en tal situación, sólo se puede hacer *tal cosa*”. Los buenos directivos se caracterizan por saber encontrar alternativas viables a las “soluciones de siempre”. La moral de convicción lleva a buscar nuevas soluciones; la moral de responsabilidad lleva a *elegir entre situaciones, ninguna de las cuales es óptima o perfecta*.

Pero la moral de convicción no debe desaparecer una vez fijados los fines: ella debe estar presente para *discriminar los medios*, de tal manera que el fin justifique *ciertos medios pero no otros*.

En efecto, cuando se usan ciertos medios, deja de tener sentido proclamar ciertos fines, por nobles que sean.

Weber expresaba bella y dramáticamente esta tensión contraponiendo la ética de responsabilidad a la postura de los idealistas que no quieren ensuciarse las manos, pero acaban en la inacción o en el cinismo total:

“Es...infinitamente conmovedora la actitud de un hombre maduro (de pocos o de muchos años, esto no importa) que siente realmente y con toda su alma esta responsabilidad por las consecuencias y actúa conforme a una ética de responsabilidad, y que al llegar a un cierto momento dice “no puedo avanzar más, aquí me detengo”. Esto sí es algo auténticamente humano y esto sí cala hondo. Esta situación *puede* en efecto presentárenos en cualquier momento a *cualquiera* de nosotros que no esté muerto interiormente. Desde este punto de vista, la ética de responsabilidad y la ética de convicción no son términos absolutamente opuestos, sino elementos complementarios que han de concurrir para formar al hombre auténtico, al hombre que *puede* tener “vocación política” (4).

Como se ve, los planteamientos anteriores no resuelven mágicamente los problemas planteados de “desconexión”, “impotencia” o “contradicción de valores”; pero tal vez proporcionen ciertas “herramientas” para pensarlos correctamente y evitar falsos “impases”. Por otra parte, estas reflexiones nacen de la convicción de que cuando se habla de ética, se piensa demasiado en definir obligaciones o prohibiciones claramente definidas y se presta poca atención al

(4) WEBER, M. (1979) *El político y el científico*, Madrid, Alianza Editorial, p.176.

robustecimiento del sujeto de *ha de ser capaz* de tomar decisiones, a veces difíciles. Por ello hemos puesto el acento en ciertos aspectos de la vida personal y social que pueden robustecer la fortaleza del sujeto y le pueden permitir vivir una situación que, como la presente, necesita *a la vez* de realismo y de creatividad.