



Revista de Fomento Social, 48 (1993), 333-358

Ética de las organizaciones o ética en las organizaciones: ¿contradicción o simple juego de palabras?

Este estudio (1) se pregunta si hay una contraposición entre la ética de las organizaciones y la ética en las organizaciones. La respuesta se articula a partir de una reconstrucción de algunos aspectos de los planteamientos de L. Kohlberg. En el marco de la tensión entre egocentrismo y descentramiento que propuso Piaget, se sitúa la relación entre el nivel convencional y postconvencional de Kohlberg. Después de recordar algunos estudios referidos a directivos elaborados desde esta perspectiva, el estudio se propone repensar la relación entre estos dos niveles a través de un diálogo entre las éticas deontológicas y las éticas de la virtud. La conclusión apunta a que la tensión entre la ética de las organizaciones y la ética en las organizaciones no se debe plantear en términos de contraposición, sino en términos de articulación y complementariedad en el seno de un proceso de desarrollo personal y organizativo.

————— Josep M. LOZANO SOLER (*) —————

(*) Profesor de ESADE y miembro del Centre Cristianisme i Justícia.

(1) Este trabajo se ha beneficiado de una ayuda a la investigación concedida por la Fundació Jaume Bofill.

Richard DeGeorge, en un sugestivo trabajo, ha subrayado que “lo que está teniendo tanto éxito y atención popular no es la ética de los negocios en un sentido académico, sino la ética en los negocios. [...] El mundo de los negocios, en conjunto, no está interesado en la dimensión académica de la ética de los negocios. Muchos directivos están interesados, sin embargo, en inculcarles moralidad convencional a sus empleados. [...]

La formación en ética de los negocios en un sentido académico trata de conseguir pensadores éticos críticos, pero esto no es lo que quieren muchos de los que piden cursos de ética de los negocios” (2). En mi opinión, una lectura crítica de los planteamientos de Kohlberg puede ayudar a avanzar en la resolución de este problema, que ha sido planteado de una manera tan precisa, y que es tan relevante para la tarea de profesores y consultores.

La referencia de Piaget

Como es sabido, la aportación de Kohlberg arranca de Piaget. Desde la perspectiva piagetiana, el conocimiento no se debe comprender como una especie de “retrato” o “descubrimiento” de la naturaleza de las cosas que realiza el ser humano, sino como *una construcción* que realiza el ser humano en su interacción con los objetos y la realidad que le rodea y en el seno de la cuál vive. Así pues, la sucesiva -y progresiva- estructuración del sujeto en su interacción con el medio es, pues, el resultado de un proceso de *autorregulación* continuado por parte del sujeto.

Según Piaget, desde las primeras etapas hay un esquema cognitivo que resultará indispensable para comprender el desarrollo moral: *el egocentrismo*, que aquí no es una categoría moral, sino, simplemente, la expresión del centramiento cognitivo y emocional en el propio punto de vista. El egocentrismo viene a ser una especie de matriz primaria en la comprensión del mundo, siempre presente -aunque puede estar integrada en perspectivas más amplias-

(2) DE GEORGE, R.T. (1991): “Will Success Spoil Business Ethics?”. FREEMAN, R.E. (ed): *Business Ethics. The State of the Art*. Oxford: Oxford University Press, pág. 43, 54, 49. No es posible trasladar cabalmente al castellano la contraposición Business Ethics / ethics in business. Además, por mi parte, prefiero hablar en términos de organización, y no en términos de empresa o negocio, en la medida que lo considera más adecuado a la realidad sobre la que pretendo reflexionar.

y que siempre se puede activar (o a la cuál se puede volver) como esquema cognitivo del mundo. También del mundo moral.

Piaget distinguió dos grupos de fenómenos: la *práctica* de las reglas y la *conciencia* de las reglas. Y, por lo que se refiere a la conciencia, constató que hay una secuencia de la heteronomía a la autonomía que se va repitiendo. En este contexto evolutivo, la razón necesita de la cooperación en la medida en que ser racional consiste en situarse para someter lo individual a lo universal. El respeto mutuo se nos presenta, pues, como la condición necesaria para la autonomía en su doble aspecto intelectual y moral.

Una de las aportaciones importantes de esta investigación fue la distinción entre lo que llamó "*pensamiento verbal*" y "*pensamiento activo*". El pensamiento moral activo es el que se va construyendo poco a poco en la acción, en los hechos y decisiones de carácter moral que configuran al sujeto; es el discurso que acompaña a las acciones que se van haciendo y las decisiones que se van tomando. Existe también un pensamiento moral teórico o verbal, ligado al anterior por todo tipo de gradaciones, pero que se aleja tanto de él como la reflexión se puede alejar de la acción inmediata: este pensamiento verbal se presenta cada vez que el niño se ve obligado a juzgar los actos de los otros que no le interesan directamente o a enunciar principios generales que conciernen la propia conducta independientemente de la acción actual.

El estudio de la génesis del juicio moral en el niño que llevó a cabo Piaget hace ver que en la constitución de la conciencia moral los elementos de maduración física y mental de los individuos juegan un papel tan importante como los factores sociales: hay un estrechísima relación entre la evolución intelectual y el desarrollo moral, de manera que podemos hablar perfectamente de cognotivismo moral. Pero es un cognotivismo que precisa de las relaciones sociales. Sin los procesos sociales, el individuo es egocéntrico y el egocentrismo sólo produce anomía. Las relaciones sociales basadas en la autoridad sólo pueden dar lugar a una estructura moral heterónoma. Sólo las relaciones cooperativas, que posibilitan la deliberación entre iguales (respeto mutuo), permiten que la conciencia individual desarrolle la moralidad como un bien autónomo y acepte como propias las leyes de la reciprocidad. Tres factores se convierten, por tanto, en claves: el desarrollo cognitivo, las relaciones entre iguales y la superación de la autoridad adulta en lo que tiene de coercitiva. Este marco de referencia resulta de gran utilidad también para comprender la moralidad de los adultos.

El modelo de Kohlberg

Kohlberg se sitúa originariamente en el debate sobre los modelos de educación moral diferenciándose del modelo tradicional, del modelo de la “clarificación de valores” y del modelo de educación de las virtudes.

Desde el punto de vista ético, Kohlberg se inscribe en la tradición deontológica. La tradición de la filosofía moral a la cual apela es la tradición racional o liberal, en concreto la tradición formalista o deontológica que va desde Emmanuel Kant hasta John Rawls. En los postulados de esta escuela es básica la consideración de que una moralidad adecuada está basada en *principios*, es decir, que los juicios se realizan en términos de principios *universales* aplicables a toda la humanidad. Esta inscripción no es tan solo desde el punto de vista de la teoría ética que sostiene, sino que estructura la sistematización de lo que es más relevante de su aportación: la definición de los estadios de desarrollo moral en términos cognitivo-estructurales.

Kohlberg desarrolla y completa los planteamientos piagetianos. En concreto, hace más compleja la simplificación piagetiana de dividir la moral en heterónoma y autónoma, e intenta sistematizar mucho más la clarificación de cada estadio, y también los procesos que permiten el paso de uno a otro. Sus trabajos permiten, sobre todo, poner de manifiesto la perspectiva y la estructura del juicio moral. A partir del trabajo de Piaget, Kohlberg ha descrito una secuencia de seis estadios, con la pretensión de que, como tal secuencia, las etapas del juicio moral tienen una validez transcultural, mientras que dependen de la interacción de los individuos concretos con su entorno, los contenidos, el ritmo de crecimiento y el nivel alcanzado.

Cuando Kohlberg propone poner énfasis en el juicio moral, propone fijar la atención en el discurso moral que siempre acompaña a cualquier decisión, porque entiende el juicio moral como un proceso cognitivo mediante el cual, en una situación determinada, seleccionamos y ordenamos los elementos relevantes, reflexionamos sobre ellos y/o los jerarquizamos en función de los valores con los cuales operamos realmente, y tomamos una decisión.

El contenido de la moralidad, por tanto, no son los enunciados de valores, sino las decisiones. Esto quiere decir que *nos tenemos que centrar en cómo se piensan las decisiones que se toman y en cómo se piensa en el proceso de toma de decisiones.* La decisión adoptada por un sujeto es el *contenido* de su juicio

moral ante aquella situación. Su razonamiento sobre su decisión define la estructura de su juicio moral. Por tanto, por lo que se refiere a la decisión, el juicio no afecta al contenido axiológico o valorativo, sino a la estructura formal de razonamiento.

En lo que atañe al desarrollo del juicio moral, su ordenación en estadios (3) comporta que el pensamiento moral parece comportarse como todos los otros tipos de pensamiento. El progreso a través de los niveles y estadios morales se caracteriza por una diferenciación e integración crecientes, de manera que *el pensamiento moral puede considerarse que genera parcialmente sus propios datos a medida que se desarrolla, o, al menos, que se amplía para contener de manera equilibrada y coherente un campo de experiencias cada vez más extenso.*

Un punto clave en cada estadio es la perspectiva social que se adopta. El "role-taking" es capital, desde la perspectiva de Kohlberg. La capacidad de asumir la perspectiva del otro es una capacidad cognitiva indispensable para el desarrollo del juicio moral. Por tanto, un factor que habrá que incorporar para la comprensión de lo que es específico de cada estadio es la perspectiva social que adopta el sujeto que se encuentra en él.

Kohlberg agrupa los seis estadios de desarrollo moral en tres niveles, a los cuales llama, respectivamente, *preconvencional*, *convencional* y *postconvencional*. Con ello, la agrupación queda de la siguiente manera.

Nivel I: preconvencional. Estadio 1: estadio de castigo y obediencia

En este estadio lo que es correcto o no se considera siempre en términos de obediencia literal a las reglas, a la autoridad, con el objetivo de evitar el castigo y tratando de no hacer daño ni a las personas ni a las propiedades. Es la moralidad entendida como "quien obedece no se equivoca". Las razones para

(3) Las características generales de cualquier estadio son: a) un estadio es una manera consistente de pensar sobre cualquier aspecto de la realidad; b) cada estadio forma un todo estructurado; c) cada estadio forma una secuencia invariante; d) los estadios son integraciones jerárquicas, lo que significa que en cada estadio se reordenan y reestructuran los elementos típicos del anterior, que se integran en una capacidad de razonamiento y de comprensión superior; e) cada estadio representa un cambio cualitativo formal en relación a determinados elementos estructurales de todo juicio moral; f) las personas no son estadios.

actuar o dejar de hacerlo están siempre en relación con las reglas y al poder superior de las autoridades. La obediencia es valorada en sí misma y como tal, y el sometimiento a las reglas establecidas lo es solamente por el hecho de que se apoyan en un castigo o una sanción. La desaparición (o aparición) del castigo o la sanción modifica el juicio sobre lo que hay que hacer o no. Podemos decir que una persona en este nivel confunde su propia perspectiva con la de la autoridad.

Nivel II: preconventional. Estadio 2: estadio de intercambio individual instrumental

En este estadio, lo que es correcto (o bueno) se entiende como satisfacción de necesidades propias o de los otros, y hacerlo mediante tratos planteados en términos de intercambio concreto. Hay que reconocer que cada uno tiene intereses y necesidades, y la acción se orienta a satisfacerlos, aceptando que los otros, por tanto, también lo hacen. La perspectiva social que se adopta en este estadio se califica de individualista concreta. En este estadio se separan los propios intereses y puntos de vista de los de los otros y de los de la autoridad. Como se reconoce que todo el mundo tiene intereses y necesidades que satisfacer y que a menudo entran en conflicto (en términos de intereses y necesidades concretos) lo que es bueno es siempre relativo, y lo es en el sentido individualista concreto mencionado. La persona situada en este estadio comprende y sitúa los intereses en conflicto en clave de intercambio voluntario de servicios o bienes y con un criterio básicamente instrumental.

Nivel II: convencional. Estadio 3: estadio de expectativas, relaciones y conformidad mutuas de carácter interpersonal

En este estadio, lo que es correcto o no se define en términos de establecer una buena relación personal con los otros. Ser bueno es ser “buena persona”. A la hora de actuar hay que tener en cuenta las expectativas que los otros tienen sobre uno mismo. Lo que es correcto es actuar de acuerdo con lo que espera de uno mismo el prójimo. Es lo que Kohlberg llama la orientación a ser un/a buen/a chico/a: cumplir lo que se espera de uno en los diversos roles que se representan. Desde esta perspectiva, “ser bueno” es un valor en sí mismo, pero en-

tendido en el sentido de tener buenas intenciones, sentimientos o motivaciones, de manera que se manifiesten bajo la forma de consideración por los otros. La perspectiva social que se adopta en este estadio es la de un individuo que está en relación con otros individuos. Una persona en este estadio, cuando se plantea los problemas, tiene conciencia de que hay sentimientos compartidos, acuerdos y expectativas que van más allá de sus intereses individuales inmediatos y que tienen algún tipo de primacía sobre ellos. En este estadio, los individuos relacionan los diversos puntos de vista a través de la Regla de Oro Concreta, y son capaces de ponerse en el lugar de los otros concretos con los que se relacionan, pero sin tener ninguna perspectiva general o de sistema social.

Nivel II: convencional. Estadio 4: estadio de mantenimiento del sistema social y de conciencia

En este estadio se amplía el horizonte de referencia moral. Lo que es correcto se establece en clave social: hay que cumplir los deberes y compromisos que se tienen hacia la sociedad a la que se pertenece. Se trata de pensar en términos de mantener el orden social y de colaborar al funcionamiento y el bienestar del grupo social al cual se pertenece. Por tanto, se incorporan a los propios criterios morales el cumplimiento de las obligaciones (en sentido amplio) que se han aceptado al convertirse en miembro del grupo social. Por tanto, las leyes se han de mantener, excepto en los casos extremos en que entran en conflicto con otros derechos y deberes sociales vigentes. Las razones para justificar lo que es bueno o correcto, pues, se orientan al sostenimiento de la sociedad o la organización como tal, como un todo. Consecuentemente, hay una dimensión de conciencia en relación a las consecuencias sociales y organizativas de las propias actuaciones: "¿qué pasaría si todo el mundo actuara como yo?". La perspectiva social que se adopta en este estadio supone la capacidad de diferenciar entre el punto de vista de la sociedad o de las organizaciones y el punto de vista de las relaciones o motivaciones interpersonales. En este estadio se es capaz de adoptar el punto de vista del sistema, que define los roles y las reglas y, por tanto, se consideran las relaciones individuales en términos del lugar que ocupan en el sistema. El sociocentrismo del estadio anterior se ha hecho más amplio, y se formula y vive en términos organizacionales, sociales, culturales o nacionales, puesto que lo que no se da es una relativización de la perspectiva del grupo social

de pertenencia (entendido tanto en términos organizativos como culturales o ideológicos).

Nivel III: postconvencional (o de principios). Estadio 5: estadio de derechos individuales y de contrato social o utilidad

En este estadio las decisiones morales se plantean teniendo en cuenta los derechos, valores o principios que son o podrían ser aceptables por parte de todos los individuos que conforman o crean una sociedad y querrían vivir bajo normas equitativas y beneficiosas para todos. Por tanto, pasa a tener prioridad el hecho de sostener los derechos, valores y acuerdos básicos de una sociedad aunque entren en conflicto con los valores y criterios del grupo concreto de pertenencia. Las personas que se mueven en este estadio son conscientes de que hay una variedad de valores y opiniones, y que muchos de ellos -incluidos los propios- son relativos al propio grupo, y no normales, absolutos o universales. Ahora bien: hay valores y criterios que no son relativos. Este es el caso de la vida y la libertad, que hay que mantener y proteger sin atender a criterios de mayorías y/o opiniones. Fuera de estos valores y acuerdos constituyentes (y a menudo constitucionales), el bien es cosa de valores y de opiniones personales. Las situaciones y los conflictos se viven y se analizan en términos de respeto y protección de los derechos propios y de los demás. Por tanto, las leyes se deben valorar con criterios de utilidad: el mayor bien para el mayor número. Se da aquí un cambio en la perspectiva social, puesto que se da prioridad a la sociedad en la medida en que se reconocen valores y derechos que son prioritarios en relación con los compromisos y contratos.

Nivel III: postconvencional (o de principios). Estadio 6: estadio de principios éticos universales

En este estadio se supone que se actúa siguiendo principios éticos universales, entendiendo por tales aquellos que toda la humanidad pueda seguir. En este estadio, por tanto, todo se juzga desde la perspectiva de los principios mencionados, de manera que las leyes sólo son válidas si se establecen de acuerdo con estos principios: si las leyes los violan, se debe actuar conforme a los principios. Éstos son principios universales de justicia: la igualdad de los derechos

humanos y el respeto por la dignidad de los seres humanos como individuos. Son principios abstractos y éticos (por ejemplo, la Regla de Oro, el Imperativo Categórico); no son reglas morales concretas como los Diez Mandamientos. No se trata, aquí, meramente de valores que se reconocen, sino de principios que se utilizan para generar decisiones particulares. Por tanto, las razones para la acción se apoyan en el hecho de que, en la medida en que uno es una persona racional, ha visto la validez de los principios y se ha comprometido con ellos. Esta validez no es de carácter subjetivo, sino que viene dada por los criterios formales de igualdad de derechos, reversibilidad y universalidad. Y las motivaciones para la acción son "en conciencia": la clave es la autoaprobación o autocondena moral que uno establece en relación a los principios mencionados. La perspectiva social que se adopta es intrínsecamente moral, es decir, la de los principios morales de los cuales se derivan todas las normas y los valores, y que los fundamentan. Se adopta la perspectiva de un individuo racional que reconoce la especificidad de la moral y que actúa bajo la premisa de respeto hacia las otras personas, al considerarlas fines en sí mismos, y no medios (4). La perspectiva que se adopta es altamente formal, puesto que supone guiarse por deberes que se han formulado como categóricos para cualquier ser racional que actúe como agente moral.

El paso de un estadio al otro se da como resultado de la interacción de los individuos con su entorno. Interacción que, ante determinadas situaciones, provoca un desajuste cognitivo del estadio en el cual se opera predominantemente y, por tanto, abre la posibilidad de un paso al estadio inmediatamente posterior. Kohlberg ha llegado a la conclusión de que es más probable que el cambio moral tenga lugar cuando los debates consiguen suscitar un *conflicto cognitivo* entre los participantes. No es que cambie simplemente de posición; más bien comienza el proceso de reestructuración de su propia manera de razonar sobre cuestiones morales.

En este contexto, *los profesores o los consultores no son básicamente, pues, unos especialistas en contenidos morales, sino unos estimuladores de interacciones reflexivas sobre contenidos morales*, siempre a partir de la realidad del

(4) Es evidente la matriz kantiana de este planteamiento. No podremos, sin embargo, detallar las fuertes resistencias y objeciones que han provocado los dos últimos estadios de Kohlberg, que ahora nos limitamos a presentar.

nivel en el cual se encuentran los implicados, cosa que quiere decir que el mismo problema no se puede tratar de la misma manera con todos los implicados. Consecuentemente, es fundamental el tipo de relación que el profesor o el consultor establecen con los implicados, porque el conflicto cognitivo en determinadas cuestiones siempre puede ser doloroso, en la medida en que comporta una crisis y una reestructuración personal. Cuestionar no tan sólo lo que se piensa, sino, sobre todo, la manera como se piensa cuando se tratan dilemas y decisiones morales no es simple, y hay que saber apoyar este proceso no solamente en términos cognitivos.

Algunas observaciones críticas al enfoque de Kohlberg

Los enfoques de Kohlberg han recibido diversas críticas, aunque muchas de ellas no afectan al núcleo del problema que estamos tratando, que no es otro que la relación entre el nivel convencional y el postconvencional en el mundo de las organizaciones.

Así, se le ha cuestionado hasta qué punto el nivel postconvencional no es la reelaboración, en clave de psicología moral, de lo que no son más que categorías filosóficas occidentales. Y también si su modelo tiene un sesgo sexista que eleva a norma los patrones masculinos. Dentro de esta crítica, se ha llegado a hablar de dos morales, una más orientada a los derechos y la justicia (más propia de los hombres) y otra más orientada al cuidado y la responsabilidad (más propia de las mujeres).

Más interesante para nosotros es la llamada regresión adolescente, en el paso entre los planteamientos convencionales y los postconvencionales. Sus rasgos básicos son dos: por una parte, una mezcla de escepticismo y relativismo; por otra, un egocentrismo moral. Según Kohlberg, ésto es comprensible si analizamos qué le supone a un adolescente dejar el nivel convencional: es la situación de quien ha dejado de tener un razonamiento moral de tipo convencional, pero todavía no ha alcanzado el postconvencional. Hay relativismo porque no considera la posibilidad de acuerdo (u objetividad) universal de los principios éticos: lo que cuenta es la afirmación de las opciones personales, la decisión, el compromiso, etc. No se encuentran razones para decidirse por criterios morales alternativos, y se absolutiza la perspectiva del sujeto. Ya que todos los valores morales son relativos, lo que hace falta es que cada uno actúe como cree que ha

de actuar honestamente y en conciencia, con tal de que no haga daño a nadie. Así, la ruptura con la moral convencional puede, en un primer momento, tomar incluso la forma de una regresión a la moral preconvencional.

Sin embargo, desde mi punto de vista, habría que profundizar más en las consecuencias de comprender filosóficamente la construcción del estadio 5. Así, por ejemplo, podríamos decir que el estadio 5 permite justificar la institucionalización del marco de funcionamiento del mercado; pero que las relaciones estrictas que se dan en el mercado -en el seno de este marco- se pueden plantear perfectamente según el estadio 2. Esta distinción entre pensar la sociedad y pensar los sujetos dentro de la sociedad puede ayudar a entender no tan solo la regresión adolescente, sino también por qué, en su vida ordinaria, muchas personas no van más allá del nivel convencional, como veremos.

Uno de los autores que ha discutido más a fondo con Kohlberg es Habermas. Como no podía ser de otra manera, centra la discusión en el nivel postconvencional de Kohlberg.

Habermas opina que el estadio 5 lo que hace es elevar el egocentrismo a la categoría de principio, por mucho que hable en términos de derechos, porque los individuos se los imputan a título individual. Habermas critica el planteamiento monológico de Kohlberg (y, por extensión, el de Rawls) porque considera que el individuo no puede acceder a establecer normas universales si no es en el seno de un horizonte de diálogo. No basta con que cada individuo examine en diálogo consigo mismo si las normas que establece son generalizables o no. No basta con que el individuo, en monólogo, busque criterios generalizables. Hace falta un procedimiento de discurso, verificado en común, de las pretensiones de validez normativa.

Las normas universales necesitan no tan solo un contenido universalizable, sino un procedimiento que garantice y fundamente esta universalidad. Hay que insistir en que este procedimiento opera en clave ideal de diálogo: las normas tienen validez en la medida en que todos los participantes tienden a ponerse de acuerdo sobre una norma moral como participantes en un discurso práctico.

Como consecuencia, Habermas señala una dificultad inherente a todas las propuestas éticas formales (tanto la suya como la de Kohlberg, por tanto) que es fundamental para nuestro problema.

Una ética formal comporta una distinción -quizá escisión- entre justicia y vida buena, entre autodeterminación y autorrealización. Esta es la raíz de los

problemas *prácticos* con los cuales se puede encontrar una moralidad meramente deontológica. Habermas quiere preservar la distinción entre la aplicación de normas generales en un contexto determinado y la cuestión de la fundamentación de las normas. Pero es consciente de que esto genera un déficit de motivación que hay que compensar. Habermas lo señala con claridad: la separación postconvencional de la moralidad y la eticidad significa que las evidencias culturales, las certezas del mundo vital en general, ya no amparan las convicciones morales fundamentales. Consecuentemente, para reducir la distancia que se da entre los juicios y las acciones morales, hace falta un sistema de controles internos de comportamiento que surja de los juicios morales basados en los principios y que posibilite la autodirección. Y este sistema ha de funcionar de manera autónoma. ¿Qué viabilidad práctica tiene este planteamiento? El mismo Habermas anota que no es normal, en el mundo de las concreciones vitales, funcionar de esta manera. Pero, a pesar de esto, es inexorable: el postulado de la universalidad debe funcionar como un cuchillo que hace un corte entre lo que es bueno y lo que es justo, entre los enunciados evaluativos y los normativos. En definitiva, puede desembocar, diríamos nosotros, en un antagonismo entre la moral convencional y la postconvencional.

Con este planteamiento, las cuestiones referentes a la vida buena aparecen como cuestiones morales importantes, pero de segundo orden. ¡Pero son precisamente las que se refieren a la identidad vital de las personas! Las ideas sobre la vida buena no son ideales abstractos, sino que caracterizan las identidades concretas y forman parte de la cultura y la personalidad. El mismo Habermas lo reconoce, pero ya hemos dicho que se lo plantea como un déficit de motivación -compensable- generado por su enfoque, no como un déficit de la teoría: las personas socializadas no se pueden comportar de manera hipotética respecto a la forma vital o la historia vital dentro de las cuales han construido su identidad. Pero, a pesar de este reconocimiento, considera que una ética deontológica no tiene nada que ver con preferencias axiológicas, sino con la validez de normativa de las normas de acción. La pregunta es si se puede dejar, a pesar de lo que diga Habermas, todo lo que hace referencia a la "vida buena" tan en segundo término cuando se trata de la reflexión -¡y de la vida!- moral. Porque no es una cuestión de jerarquía, sino de relevancia práctica.

La tensión entre moral convencional y postconvencional en la vida de las organizaciones

Como se ha dicho, en la agenda de la ética de las organizaciones se ha pasado de la persona a la corporación. Uno de los elementos que ha contribuido a enriquecer este desarrollo ha sido la progresiva atención analítica y práctica a lo que se ha llamado "cultura organizativa". Este enfoque permite pensar la organización en términos de valores, pero el hecho de incorporar estas temáticas no quiere decir que se incorpore automáticamente una reflexión moral. También se está dando más relevancia a la comprensión de la organización como proceso organizativo y a los procesos de toma de decisión (5). Creo que las dos perspectivas son inseparables de la conciencia de vivir en una sociedad dinámica, cambiante, plural, donde es clave la capacidad de innovar y de crear conocimientos. Pero esto comporta que una educación moral centrada básicamente en los contenidos no puede ser adecuada ni a una sociedad en cambio ni a unas organizaciones cada vez más complejas.

En este contexto, parece que el marco conceptual de Kohlberg podría ser un buen apoyo para la ética de las organizaciones. Como mínimo, creo que se pueden tomar en consideración cinco razones, entre otras: a) hace poner el acento en el proceso de construcción de los valores y los objetivos; b) hace poner el acento en el discurso moral en tanto que éste opera en una situación; c) hace poner énfasis en el proceso de toma de decisiones y permite abordar formalmente los conflictos de valores presentes en toda decisión moral; d) centra la atención en el proceso evolutivo de las personas y, por tanto, plantea el desarrollo moral a partir de la realidad en la cual se encuentran; e) concibe la

(5) Esta comprensión hay que entenderla más bien como un cambio de paradigma o de aproximación, que reelabora y reestructura todas las aportaciones anteriores. Por tanto, se mantiene la atención hacia el significado moral de las preferencias, las opciones y las acciones de los individuos según su responsabilidad en el seno de la empresa; se mantiene la atención en las consecuencias de las políticas organizativas y en los productos de la acción corporativa; se mantiene la atención hacia detectar, evaluar, anticipar y responder a las expectativas internas y externas de todo tipo que van apareciendo en relación a la empresa u organización. Lo que se incorpora es esta perspectiva que pone énfasis en la interrelación del conjunto de elementos de todo tipo que configuran el proceso de constitución de la organización y la construcción de las propias finalidades que esto supone, no como formulación ideológica, sino como clave de comprensión de los procesos de toma de decisión.

racionalidad como indisociable del reconocimiento del otro, cosa que hace del desarrollo moral un proceso abierto de diálogo y de participación entre todos los implicados.

El marco conceptual de Kohlberg también permite plantearse de manera más operativa una de las paradojas más importantes de la educación moral: el hecho de que la mayoría de los discursos morales -que suelen presentarse como modelos orientativos de carácter normativo, y como los únicos planteamientos propiamente morales- se mueven en planteamientos postconvencionales, mientras que la mayoría de la gente no ha pasado de los convencionales. Esta contradicción explica, en mi opinión, muchas de las ineficiencias de la formación en ética de las organizaciones, y el sentimiento de separación entre el discurso ético y la realidad cotidiana que se experimenta tan a menudo.

En los últimos años, diversas investigaciones han estudiado el lenguaje moral de los directivos, sin relacionar siempre los resultados, sin embargo, con la clave de comprensión de Kohlberg.

Gellerman (6) sistematizó en un estudio los casos de altos directivos (considerados como "buenos" directivos) que habían tomado decisiones éticamente censurables y con consecuencias nefastas. La conclusión fue que predominaban, a la hora de justificar estas actuaciones, cuatro líneas de argumentación. Todas ellas se mueven en los estadios correspondientes al nivel preconvencional de Kohlberg, confirmando en este punto la hipótesis que atribuye una mayor probabilidad de comportamiento inmoral a los adultos que se mueven en los primeros estadios.

Otro estudio significativo es el que se llevó a cabo entre directivos canadienses (7). El objetivo era tomar en consideración la manera como el discurso moral funcionaba como elemento de relación entre los implicados. Este estudio se fijaba en el uso que hacían de él en sus interacciones. Aquí se nos confirmaba lo que ya había indicado Piaget: que el pensamiento verbal y el pensamiento activo no suelen coincidir, y que no hay necesariamente correlación entre el uso de expresiones morales y la orientación de la conducta.

(6) GELLERMAN, S.W. (1986): "Why 'good' managers make bad ethical choices". *Harvard Business Review*, jul.-ag., pág. 85-90.

(7) BIRD, F.; WESTLEY, F.; WATERS, J.A. (1989): "The Uses of Moral Talk: Why Do Managers Talk Ethics?". *Journal of Business Ethics*, vol. 8:1, pág. 75-89.

Finalmente, un estudio de Nielsen (8) intentó estudiar cuáles eran las limitaciones del razonamiento moral en relación a la acción moral, y cómo eran percibidas estas limitaciones por parte de los directivos.

Todos estos estudios presuponen por parte de los implicados un planteamiento: el planteamiento según el cual la acción moral consiste en el paso de la -digamos- teoría a la práctica. Se sigue el esquema "se tienen determinadas ideas o principios morales, y después se ponen (o no) en práctica". Este esquema, por contraste, nos ayuda a situar mejor la aproximación de Kohlberg: partir de la práctica o, mejor dicho, partir de la estructura del discurso moral que siempre se pone en juego en la práctica cuando uno se encuentra ante cualquier conflicto de preferencias a la hora de tomar una decisión. Y ver si es posible un desarrollo moral (formal y de contenidos) que trabaje sobre la misma estructura del juicio en el proceso práctico de juzgar y decidir.

Como ya hemos dicho, los estudios de Kohlberg muestran que es muy habitual que los adultos no pasen del estadio 4, si es que llegan a él. Un estudio (9) al que respondieron 2.267 directivos y 205 estudiantes de escuelas de gestión que habían hecho cursos de ética de los negocios nos da unos elementos muy significativos. No tan solo una gran mayoría de las respuestas no iban más allá del nivel 4, sino que tenían un peso importante las respuestas que se situaban en los niveles preconconvencionales. Esto, habida cuenta de la reducida presencia de respuestas que se movían en el nivel postconvencional, nos debería hacer plantear si es viable abordar exclusivamente la formación moral desde los principios morales universales, puesto que parece que en muchos casos no hay, simplemente, capacidad de razonar operativamente con ellos.

Un estudio más delimitado a los estudiantes de segundo curso en escuelas de gestión (10) se intentó plantear hasta qué punto era verdad que los estudiantes, antes de recibir formación en principios morales, se encontraban ya en el estadio 4 o incluso en uno superior. El resultado fue que casi la mitad de los estudiantes

(8) NIELSEN, R.P. (1988): "Limitations of Ethical Reasoning as an Action (praxis) strategy". *Journal of Business Ethics*, vol. 7:10, pág. 725-733.

(9) WOOD, J.A. et al. (1988): "Ethical Attitudes of Students and Business Professionals: A Study of Moral Reasoning". *Journal of Business Ethics*, vol. 7, pág. 249-257.

(10) WEBER, J.; GREEN, S. (1991): "Principled Moral Reasoning: Is it a Viable Approach to Promote Ethical Integrity?". *Journal of Business Ethics*, vol. 10, pág. 325-333.

se encontraban en un nivel preconvencional, y no llegaban al 2 % los que razonaban en un nivel postconvencional.

Como ya sabemos, el estadio 4 se caracteriza por el hecho de que el individuo razona como miembro de un grupo, viéndose a sí mismo en el marco de la sociedad (o grupo) a la que pertenece y adoptando esta misma perspectiva a la hora de establecer sus planteamientos. El mantenimiento de la viabilidad de la sociedad (o del grupo) es un criterio básico de su moralidad. Ahora bien, podría pasar que en el seno de la empresa se razonase en el estadio 4 como miembro de la empresa, pero, en la medida en que se adopta una perspectiva de sujeto-corporación (es decir, en la medida en que se identifica, a efectos prácticos, el grupo social con la empresa u organización), se puede razonar como directivo de este sujeto corporativo en estadios preconvencionales, y actuar consecuentemente (11). Así pues, creo que sería indispensable detectar si los individuos capaces de razonar personalmente en el estadio 4 ponen en juego esta capacidad específicamente en su rol de directivos.

No todos los estudios son coincidentes con la línea de los que hemos señalado, pero se puede afirmar que hay una coincidencia básica en una serie de puntos, que son hipótesis para próximas investigaciones. Creo que las más importantes son las siguientes: a) la gran mayoría de directivos razonan en dilemas referidos a situaciones laborales en el nivel convencional (estadios 3 y 4); b) los pocos directivos que razonan en el nivel postconvencional (estadios 5 y 6) ponen de manifiesto una mayor consistencia entre el juicio y la acción que los que razonan en estadios inferiores; c) los directivos, cuando se plantean situaciones referidas a su actividad profesional, suelen tener una estructura de juicio de un estadio inferior respecto a lo que muestran cuando se plantean dilemas hipotéticos. Finalmente, el desarrollo moral es más significativo en directivos con un alto nivel de formación que en directivos con un bajo nivel de formación. ¿Cómo se puede avanzar en este desarrollo?

Porque en los jóvenes y adolescentes es la misma interacción cotidiana la que provoca el conflicto cognitivo. A partir de estas edades esto parece más difícil, y hacia los 25 años, uno tiende a estabilizarse en el nivel de madurez que ha alcanzado, a no ser que se encuentre con un factor de desequilibrio que le venga

(11) Creo que esta perspectiva puede enriquecer el debate sobre si la responsabilidad moral se puede atribuir sólo a las personas o también a las corporaciones.

de otro lugar que no sean las interacciones cotidianas. El más importante de los factores desequilibradores en estos casos es la educación: la educación se ha confirmado como un requisito para alcanzar los estadios 5 y 6. Si esto es así, habría que plantearse una educación orientada deliberadamente a provocar este desequilibrio cognitivo (en la hipótesis de que el crecimiento moral más estable surge de este desequilibrio).

Esto es importante, puesto que algunas investigaciones parecen sugerir que no ocurre tan solo que los estudiantes de los primeros cursos de carrera difícilmente hayan ultrapasado el nivel convencional (y, en muchos casos, que hayan llegado al estadio 4), sino que, además, hay estudios que han constatado que a las escuelas de gestión van estudiantes que razonan en los estadios más bajos, y que la formación que se da en estas escuelas no produce tanto crecimiento moral como el que normalmente se asocia a los estudios superiores. En la medida en que sea cierto, estos datos aportarían una cierta luz a nuestro problema: en el mundo de las organizaciones predomina una demanda de educación moral entendida en términos convencionales porque es lo que se corresponde con la realidad del desarrollo moral alcanzado.

Los planteamientos de L. K. Trevino nos permiten comprender algunos aspectos de la moral convencional en términos de cultura organizativa, entendida como "un conjunto de asunciones, valores y creencias compartidos por los miembros de una organización. La cultura organizativa influye en los pensamientos, los sentimientos y las percepciones, y orienta la conducta" (12). A causa del hecho, como ya hemos visto, de que la mayoría de los adultos se mueven en un nivel convencional (estadios 3 y 4), la consecuencia es que, desde el punto de vista del juicio moral, *el contexto laboral y cultural de su organización es decisivo en su conducta moral dentro de la organización*.

No nos debe sorprender, pues, que recientemente se haya apuntado un modelo conceptual de desarrollo moral adaptado a las organizaciones. El ensayo de elaborar este modelo conceptual parece una consecuencia lógica de las aportaciones anteriores, puesto que si nos planteamos los problemas morales (tanto por lo que se refiere al juicio como a la implementación) en términos de cultura organizativa, podemos llegar a la conclusión de que "el desarrollo moral

(12) TREVINO, L.K. (1986): "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model". *Academy of Management Review*, vol. 11(3), pág. 611.

de una corporación está determinado por su cultura organizativa y, recíprocamente, ayuda a definir esta cultura. En esencia, el desarrollo moral se apoya sobre la cultura organizativa” (13). El problema es clarificar esta articulación.

Porque *el peligro consiste en acabar diluyendo la moral en la cultura organizativa*. O en identificarla con ella entendiéndola como una especie de gestión de los valores de la organización. Es verdad que toda organización presupone un sistema de valores. El problema es que ni todos los valores son morales ni incorporar una conciencia de valores en las tomas de decisiones comporta adoptar una perspectiva ética. Porque estos valores se pueden reducir a la expresión pragmática de los propios intereses o a la asunción acrítica de los valores que el entorno más inmediato transmite o asigna a la organización y a sus directivos.

Creo que *el camino que hemos seguido nos permite entender por qué la demanda ética se expresa en términos convencionales; porque todavía no se ha conseguido o porque es el nivel en el que se está acostumbrado a operar*. Pero también nos permite pensar que tal vez no haya contradicción entre una aproximación más convencional o una aproximación más crítica a la ética de las organizaciones, sino que se pueden entender como dos fases de un proceso de desarrollo personal y organizativo. Pero para clarificar esto necesitamos complementar la aproximación de Kohlberg con una revisión, desde nuestra perspectiva, de la ética de la virtud.

Hacia un desarrollo moral entendido como construcción de morales convencionales

El peligro de los enfoques cognitivos y deontológicos (como el de Kohlberg) es que acaben hablando más de la autonomía, la libertad, la racionalidad y el deber que de las personas que deben actuar autónomamente, libremente,

(13) REIDENBACH, R.E. & ROBIN, D.P. (1991): “A Conceptual Model of Corporate Moral Development”. *Journal of Business Ethics*, vol. 10, pág. 273. Los criterios que han llevado a definir este modelo de desarrollo corporativo no son especulativos, ni una mera traslación de los estadios de Kohlberg. El modelo se ha elaborado a partir del estudio documentado de un conjunto de organizaciones y de sus actuaciones. La clasificación permite ordenar jerárquicamente diversos elementos comunes y puede servir, al menos, como instrumento analítico. Propone un proceso de desarrollo organizativo entendido en términos morales que consta de cinco perfiles: la organización amoral, la organización legalista, la organización responsable, la organización ética emergente y la organización ética.

racionalmente y bajo criterios universalizables. Y el desarrollo moral es desarrollo de personas, personas que son educadas a través de prácticas y de relaciones, a través de las cuales interiorizan no tan solo maneras de pensar y de juzgar, sino también maneras de sentir, de conocer y de hacer, que se concretan en su carácter y su personalidad.

Hay que plantearse, pues, que el desarrollo moral no parece posible teniendo en cuenta solamente el desarrollo del juicio moral, sino que hace falta también el desarrollo de las virtudes y la educación de los sentimientos, las motivaciones, las emociones, los deseos y la imaginación, que también configuran una identidad moral. Hay que configurar unos hábitos, en la medida en que la moral también es alcanzar una manera de ser a través de una manera de hacer.

Ahora bien, *toda idea sobre la virtud comporta articular una concepción de la vida humana, una idea del bien y una idea de la excelencia*. Es aquí donde adquiere toda su importancia el acento en la persona que subraya la ética de la virtud. *Se trata de hacer emerger al sujeto moral, como tal*. Como se ha dicho gráficamente, la ética del deber se puede decir que es una ética que se elabora en clave de tercera persona (el observador, el juez o el legislador), mientras que la ética de la virtud se elabora en clave de primera persona (el sujeto agente). Una ética en primera persona subraya que en toda decisión debe haber una dimensión “atractiva” -y no tan solo “imperativa”- que muestre seductoramente -y no tan solo normativamente- aquello plenamente humano que está en juego y que es posible realizar.

Aquí, las decisiones toman la forma de una sabiduría práctica que incluye articuladamente razón, conocimiento, percepción, acción, actitudes, deseos y afectos en la medida en que -todos ellos- configuran conductas. En el seno de la sabiduría práctica la decisión se toma en el marco de una concreta concepción del mundo y de la vida, que comporta ciertamente conocimiento, pero un conocimiento capaz de discernir las cosas, las personas y los acontecimientos a través de una determinada comprensión de lo que es la vida buena humana. No es una simple voluntad subordinada a normas universales: no hay ética de la virtud sin explicitar un ideal o proyecto de vida con sentido. Esta sabiduría práctica, por tanto, no pone el acento en la fundamentación, sino en la realización del bien en la realidad.

Se da aquí, pues, una prioridad del principio de finalidad, prioridad que es imposible discutir en abstracto, sino a través de ideales concretos que proponen

una determinada (y, en este sentido, convencional) realización de la naturaleza humana. Sin construir y proponer una finalidad o ideal de vida humana (*telos*), el discurso moral se puede reducir a ser una forma de *techné* (hacer o actuar teniendo en cuenta sólo el resultado) o de *praxis* (hacer o actuar teniendo en cuenta sólo la acción en sí misma); mientras que hay que entender por *telos* de la vida humana *cierta clase de vida*; el *telos* no es algo que haya que alcanzar en algún momento del futuro, sino mientras se construye la vida completa. Sin finalidad, las mismas virtudes se convierten en fragmentos de un mosaico inarticulado. Pero *el telos se realiza en una comunidad* donde se comparten no tan solo determinados bienes humanos, sino sobre todo las prácticas y los criterios para conseguir la excelencia en su logro.

Esto significa que un componente muy importante de toda identidad moral ha de ser convencional, y ha de serlo de manera bastante radical. Por tanto, quiero proponer mi convicción de que *es posible una relectura de la moral convencional no desde la perspectiva moral de la heteronomía (cosa que la reduce a ser un momento de paso hacia la autonomía), sino desde la perspectiva -¡que es igualmente moral!- de pertenencia a un mundo de vida.*

En caso contrario, estaríamos confirmando, en otro registro, la contraposición entre ética de las organizaciones y ética en las organizaciones que queríamos superar. En definitiva, la ética deontológica siempre corre el peligro de reducir las decisiones concretas a simples casos particulares de principios universales. Pero la ética de la virtud siempre corre el peligro de acabar universalizando una forma de vida concreta como realización canónica de la virtud. En mi opinión, no podremos superar esta contradicción sin tener en cuenta el ámbito social en el que se plantea.

Nuestro contexto sociocultural

Los procesos de modernización comportan, desde el punto de vista cultural, una segmentación de los grupos de pertenencia y de las narraciones, una heterogeneidad de los paradigmas de valor y una falta de sentido socialmente vinculante. Max Weber ha considerado que, entre otras cosas, el racionalismo occidental aparece caracterizado por el hecho de que en Europa se han constituido unas culturas de expertos que reelaboran reflexivamente la tradición cultural. De esta manera, aíslan las partes que la componen en un sentido cogni-

tivo estricto, estético-expresivo y práctico-moral. Nos encontramos, pues, que estas escisiones no son meramente teóricas, sino también culturales: afectan a las formas de vida, que ya no se organizan desde un único grupo de pertenencia.

En nuestra cultura, por tanto, nos encontramos con un pluralismo cultural que va más allá del simple pluralismo ideológico (de ideas o creencias). Este pluralismo incluye diversas formas de vida, criterios y pautas de conducta porque es inseparable de la pertenencia de cada individuo a diversos grupos (profesionales, familiares, comunitarios, de amistad...) con las correspondientes prácticas y ideales. Es un pluralismo que se puede acabar interiorizando como una especie de agregado de valores e historias de vida asociadas a los diversos roles.

Consecuentemente, tenemos, por un lado, la necesidad de una moral convencional. Y, por otro, el pluralismo contemporáneo de grupos de pertenencia junto con la fragmentación y simplificación de las narraciones de referencia. Ésto es lo que nos obliga a preguntarnos sobre *la articulación* (14) *filosófica, social y organizativa* entre la ética deontológica y la ética de la virtud.

Nos hacen falta principios justificados universalmente que nos permitan confrontar moral y críticamente la diversidad de códigos, tradiciones y prácticas sin que esta confrontación se limite a ser un conjunto de autoafirmaciones que se exponen en paralelo, o una nueva versión del contrato social. Estos principios universales hay que entenderlos como guías para la comprensión y la reflexión morales, guías que presuponen una opción moral. A ésto es a lo que apunta el nivel postconvencional, en términos de Kohlberg. Pero tenemos que asumir, también, que de los principios universales no se deducen reglas ni hábitos. No se desprenden de ellos maneras de hacer, de vivir y de sentir en situaciones concretas. No es posible la vida moral sin los mencionados hábitos, reglas y maneras de hacer, vivir y sentir: a ésto es a lo que apunta el nivel convencional, en términos de Kohlberg. Por tanto, si tenemos en cuenta la diversidad de niveles de la vida y de la reflexión morales, la cuestión estriba en la necesidad de articular, en cada nivel, principios y convencionalidad, consenso y pluralismo, cambio y estabilidad.

En una sociedad plural, parece que asegurar la supervivencia pasa por construir unas reglas de convivencia, basadas en principios y derechos universales, que se propongan como única exigencia mínima, pero de manera que esta

(14) Respetando la especificidad de cada nivel.

exigencia sea previa a las diversas maneras de pensar y entender la vida, y vaya más allá de ellas.

Podemos comprender, pues, la ética deontológica y la ética de la virtud como dos formas de presencia y propuesta públicas de opciones morales. La ética de la virtud representaría públicamente la propuesta de una comprensión concreta de la vida humana, que se ofrece y se intenta realizar como tal. Es una ética de máximos, que se realiza por convicción y se propone como invitación; mientras que la ética deontológica representaría públicamente la exigencia de unos mínimos comunes y compartidos que hiciesen posible la existencia, la convivencia, el diálogo y el encuentro entre las diversas propuestas morales, sin reducir la vida pública al cumplimiento de estos mínimos, que lo son no por el hecho de ser acordados, sino como resultado de la voluntad de configurar una ética mínima. De hecho, la consecuencia práctica de este enfoque suele ser que la ética deontológica acaba teniendo una forma pública más negativa (reguladora de lo que se rechaza o se prohíbe), mientras que la ética de la virtud puede representar una forma pública más positiva (orientada a la atracción o la invitación). Esta *interpenetración de los planteamientos convencionales y postconvencionales es lo que hay que pensar en la ética de las organizaciones*.

Quiero subrayar que, aunque hable de una ética de mínimos y de una ética de máximos, las dos se corresponden con dos *ideales* morales complementarios, y *no* con un mínimo y un máximo de ética, como a veces se quiere hacer entender. Una ética de mínimos se nutre y se legitima con un ideal de universalidad, de valores que son condición de posibilidad de la vida humana y que, por eso mismo, se formulan como exigencias mínimas irrenunciables, mientras que una ética de máximos quiere expresar el compromiso con un ideal de vida que se asume normativamente, y se propone como posibilidad abierta. Una ética deontológica siempre acaba siendo, en este sentido, de mínimos, mientras que una ética de la virtud siempre acaba siendo, también en este sentido, de máximos. La ética deontológica se convierte así en una instancia crítica de la ética de la virtud, puesto que le recuerda constantemente lo que no puede olvidar ni subordinar en su proyecto de vida, y que no se puede absolutizar a sí misma; mientras que la ética de la virtud también se convierte en una instancia crítica de la ética deontológica, en la medida en que le recuerda la primacía de la concreción moral sobre la teoría ética, y que no hay moral (ni juicio moral) al margen de los contextos y de las situaciones de las personas y de los grupos. De

esta manera, podemos decir que las dos expresan exigencias morales complementarias e irrenunciables; y que las dos tienen un lugar relevante en la vida pública y organizativa. La ética deontológica expresa el compromiso moral para subir los mínimos, garantizarlos y exigirlos; mientras que la ética de la virtud expresa la tensión moral de proponer y realizar comprometidamente unos máximos. La irreductibilidad y la necesidad de las dos configura, probablemente, el equilibrio en el cual se debe mover cualquier ética contemporánea.

Porque ahora nos es posible cerrar el círculo y hacer una relectura constructivista también de la ética de la virtud. En efecto, si la naturaleza humana consiste en construir convenciones y finalidades que orientan posibilidades abiertas a la vida humana (posibilidades que realizan las constantes antropológicas, pero que no están inscritas ni definidas en la misma naturaleza), nos encontramos que la ética deontológica expresa *moralmente* un proyecto de vida social, mientras que la ética de la virtud expresa *moralmente* un proyecto de vida en la sociedad. Por tanto, para retomar una formulación que ya hemos asumido anteriormente, la ética en tercera persona se convierte en condición de posibilidad para la ética en primera persona, a la cual no puede sustituir, pero sin la cual ésta hoy no se puede plantear.

En una sociedad pluralista, la ética de la virtud, las formas de vida o las morales convencionales -llamémoslo como queramos- no son autosuficientes, y ésto quiere decir que tenemos que *aprender* a operar de manera diferenciada e integrada a dos niveles: por un lado, las reglas específicas y los preceptos que forman parte del código moral que prevalece en una sociedad o en un subgrupo, y, por otro, los principios abstractos fundamentales y objetivos que con frecuencia son producto de una reflexión filosófica, y que se utilizan para comprender y evaluar reglas y preceptos específicos. El planteamiento que defendemos es el de la interpenetración de los dos niveles, y no su confrontación.

Tal vez un elemento que podría ayudar a esta interpenetración sería complementar la ética en primera persona (ética de la virtud) y la ética en tercera persona (ética deontológica) con una mayor conciencia intersubjetiva del "nosotros", que sitúa la no absolutización de las propias opciones en el reconocimiento del otro y en la superación del egocentrismo. En este sentido, creo que la concepción constructivista de los proyectos morales (entendidos como tales) permitiría comprender las propuestas morales como *construcción de convenciones* que funcionan como morales convencionales.

De aquí se puede desprender una mayor atención *moral* a las situaciones que todo discurso moral pretende orientar e informar. A pesar de que a menudo se olvida, forma parte de las exigencias éticas una atención a las condiciones sociales en las cuales se quiere proponer un discurso normativo. Atención que no puede venir después del discurso, como un simple problema práctico de "aplicación". La comprensión ética de los procesos de toma de decisión *exige* también una atención a la red de relaciones en la cual se inscribe toda toma de decisiones. La sabiduría práctica y el discernimiento a los que me he referido no son una especie de mística subjetiva, sino la capacidad de abrirse a la realidad y de hacerse cargo de ella con toda su complejidad... y con todas sus limitaciones (15). La moral no es mera *techné*, ni tan solo mera *praxis*. La moral se arraiga en la admiración lúcida por lo que debe ser la vida humana, y en la pasión para conseguirlo y hacerlo posible. La moral es reconocimiento de lo humano por lo humano, por tanto. Pero sin atención a la *techné* y a la *praxis* siempre corre el peligro de convertirse en un simple verbalismo gratuito y exaltante que sólo lleva a estériles lamentaciones por el hecho de que los humanos y las organizaciones no sean como deberían ser.

No hace falta decir que el mundo de la gestión es especialmente sensible a estas tensiones, tanto en los aspectos personales como en los organizativos. Quizá porque sufre -y ha hecho sufrir- como pocos las consecuencias de la escisión esquizofrénica entre *techné*, *praxis* y discernimiento. Por eso creo que hay que reelaborar *éticamente* los conceptos clave de cultura organizativa, procesos de toma de decisiones y desarrollo organizativo. Porque no estoy proponiendo de ninguna manera una simple gestión de los valores, ya lo he indicado. En mi opinión, la problemática del desarrollo organizativo y la problemática de la organización como sujeto de aprendizaje deben incluir la conciencia (personal y organizativa) de las exigencias morales que enmarcan la misión y los objetivos de cada organización. Y también la creación de las autoexigencias (personales y organizativas) que se asumen responsablemente en el seno de las redes de relaciones en las que se está situado como persona y como organización.

Consecuentemente, esto significa que profesores y consultores no se pueden limitar a transmitir habilidades, técnicas y capacidades. Ni siquiera se pueden

(15) Limitaciones que a veces sólo lo son desde la perspectiva de un discurso moral incapaz de ponerse límites a sí mismo.

limitar a proponer valores, visiones o ideologías sociales. No es posible el desarrollo moral (y, por tanto, desde mi punto de vista, pura y simplemente la educación) sin formularse con claridad cuáles son los rasgos de un sujeto educado moralmente en el seno de una sociedad pluralista. Y no hace falta decir que la ausencia de esta clarificación ya es un proyecto: por decirlo en lenguaje aristotélico, la reducción de la educación a la adquisición de *techné*.

Ciertamente, la ética en las organizaciones puede acabar siendo una mera legitimación de morales convencionales. Y la ética de las organizaciones puede acabar siendo no tan solo crítica, sino también abstracta y disociada de la realidad. Pero de la misma manera que hemos visto que, en una visión dinámica, egocentrismo y descentramiento no son antagonistas, sino dos dimensiones presentes en todo proceso de crecimiento, podemos plantearnos que la ética en las organizaciones y la ética de las organizaciones no son dos lógicas antagónicas, sino complementarias. Se trata, por tanto, de prosperar en la articulación de esta complementariedad.

Esperemos que esta propuesta no nos suscite la misma reflexión que hizo Alicia en un momento comprometido de su periplo por el País de la Maravillas: "Parecía, efectivamente, un proyecto excelente, muy sencillo y en su punto: la única dificultad estaba en que no tenía la más mínima idea de cómo llevarlo a la práctica".

Nota bibliográfica

- Me limito a reseñar aquí algunos textos básicos en el enfoque que he desarrollado.
- BARON, M. (1985): "The Ethics of Duty/Ethics of Virtue Debate and Its Relevance to Educational Theory". *Educational Theory*, vol. 35:2, pàg. 135-149.
- CORBI, M (1992): *Proyectar la sociedad, reconvertir la religión*. Barcelona: Herder.
- CORTINA, A. (1986): *Ética mínima*. Madrid, Tecnos.
- HABERMAS, J. (1986): "Justicia y solidaridad. (Una toma de posición en la discusión sobre la etapa 6 de la teoría de la evolución del juicio moral de Kohlberg)". APEL, K.O.; CORTINA, A.; ZAN, J.; MICHELINI, D.J.: *Ética comunicativa y democracia*. Barcelona, Crítica, 1991, pàg. 175-205.
- HABERMAS, J. (1983): *Conciencia moral y acción comunicativa*. Barcelona, Península, 1985.
- HERSH, R.; REIMER, J. & PAOLITTO, D. (1979): *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*. Madrid, Narcea, 1988.

- KOHLBERG, L. (1971): "FROM IS TO OUGHT: How to Commit the Naturalistic Fallacy and Get Away with It in the Study of Moral Development". MISCHEL, T. (ed.): *Cognitive Development and Epistemology*. New York: Academic Press, 1971, pàg. 151-235.
- McINTYRE, A. (1984): *Tras la virtud*. Barcelona, Crítica, 1987.
- PETERS, R.S. (1981): *Desarrollo moral y educación moral*. México, Fondo de Cultura Económica, 1984.
- RUBIO, J. (1992): *Ética constructiva y autonomía personal*. Madrid: Tecnos.