

---

## **RAZONES PARA LA ACCIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES**

### **Begoña Arrieta**

Profesora titular, Departamento de Filosofía  
Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto

### **Cristina de la Cruz**

Profesora, Departamento de Filosofía  
Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto

### **Arantza Echániz**

Profesora, Departamento de Filosofía  
Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto

---

## **Resumen**

El presente artículo, que forma parte de una investigación en curso desarrollada por el equipo de Ética de las Organizaciones de la Universidad de Deusto, trata de responder a la siguiente cuestión: ¿por qué una empresa ha de comprometerse a actuar de un modo socialmente responsable?

Esta reflexión se aborda desde la perspectiva ética, con una clara intención de aplicación a la empresa. Comenzamos destacando la distinción fundamental entre lo racional y lo razonable, siguiendo para ello la teoría de Rawls. Estas ideas sirven de punto de partida para realizar posteriormente una reflexión sobre su aplicación a la acción socialmente responsable en las organizaciones. Asimismo, y puesto que el trabajo que aquí presentamos no tiene un carácter conclusivo, apuntamos en la parte final una serie de interrogantes cuya respuesta no sólo debiera propiciar el debate sino también, fundamentalmente, servir de base para la reflexión sobre qué empresa queremos construir.

## **Introducción<sup>1</sup>**

Que el tema de reflexión de esta XI Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección se centre en el análisis de la responsabilidad social en las organizaciones no es una cuestión baldía, puesto que entronca con un asunto crucial que nos concierne de manera directa y urgente, y que, como tal, exige incuestionablemente una reflexión sobre su naturaleza, su carácter y sus valores

---

<sup>1</sup> La reflexión que aquí se presenta forma parte de una investigación en curso que desarrolla el equipo de Ética de las Organizaciones de la Universidad de Deusto y que cuenta con una ayuda de la Fundación Vicente de Mendieta y Lambarri.

centrales. De hecho, resulta difícil eludir una reflexión sobre la responsabilidad social sin comenzar constatando la importancia que este tema ha ido adquiriendo en los más diversos contextos.

Efectivamente, la categoría de responsabilidad es omnipresente. Son varios los ámbitos desde los que se aborda, con perspectivas de diverso tono y perfil. Si, por un lado, atendemos en el ámbito académico a las cada vez más numerosas revistas especializadas, la constante publicación de libros sobre responsabilidad social, su incorporación como tema de análisis obligado en los estudios interdisciplinarios, su implantación como asignatura en los planes de estudios universitarios, la cantidad de seminarios, conferencias, cursos y congresos que sobre este tema se celebran, podemos concluir que nos encontramos ante un tema de reflexión nuclear. Si, por otro lado, atendemos en el ámbito político y social a la creciente preocupación por esta cuestión, a la creación de instituciones específicas que lo estudian, a la consolidación de asociaciones nacionales e internacionales que tratan de regular y unificar las prácticas responsables, es evidente que la responsabilidad ocupa un lugar prioritario entre las demandas sociales. Finalmente, en el contexto empresarial es obvio que la responsabilidad social se presenta como una cuestión fundamental de creciente importancia y relevancia, insertada como eje central de lo que se ha venido en llamar un nuevo modelo de gestión en las organizaciones. Por todo ello, como venimos diciendo, importa prestar atención y pensar sobre el significado de este fenómeno, saber cuál es su naturaleza y explicitar todas sus vertientes de análisis y aplicación.

El objetivo de estas páginas es reflexionar precisamente sobre la cuestión de la responsabilidad social desde una perspectiva ética, no sólo con el fin de describir, entender e interpretar su naturaleza y sus distintas concepciones, sino también, fundamentalmente, con el propósito de ahondar en las razones implícitas a las acciones que tienen lugar en el ámbito de las organizaciones y aclarar su significado a la luz de la ética. Para estructurar esta exposición, se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones previas:

- ¿Qué es la responsabilidad social?, es decir, ¿cuál es el carácter constitutivo de la misma?
- ¿Cuál ha sido la evolución de este término en el transcurso del tiempo y cuál es su significación actual?
- ¿Desde qué ámbitos de reflexión se parte cuando se trata de explicar la naturaleza de este fenómeno y cuál es la especificidad precisada desde cada uno de ellos?
- ¿Cuál es la aportación de la ética en esta cuestión de la responsabilidad social? ¿Cuáles son, en definitiva y de manera específica, los contornos éticos de la responsabilidad social?
- ¿Por qué las empresas asumen la responsabilidad social?
- ¿Qué razones avalan a las acciones socialmente responsables y cuál es su incidencia en el ámbito de la toma de decisiones en las organizaciones?

- ¿Cuáles son los principios y valores en los que se sustenta la responsabilidad social? ¿Cómo pueden las organizaciones integrar en su práctica dichos principios y valores?

Si bien estas y otras consideraciones han servido de guía para la elaboración de este texto, no es el momento de desarrollar cada una de ellas. Las mismas forman parte de una investigación en curso en la que se trata de estudiar y reflexionar sobre los aspectos eminentemente éticos de la responsabilidad social en el marco de las organizaciones. Aquí nos limitaremos a esbozar únicamente las líneas generales de uno de los aspectos señalados, analizando y exponiendo someramente una cuestión, a nuestro juicio, crucial, pero que, sin embargo, no ha sido objeto de suficiente atención y análisis. Nos referimos a la pregunta por las razones que determinan una acción socialmente responsable. Posteriormente habrá que deslindar el sentido que subyace a dichas razones y cuestionarse, si lo hubiere, sobre su trasfondo ético.

La tesis que alienta nuestra propuesta es que no se trata de proponer en el marco de las organizaciones una responsabilidad a cualquier precio. La apelación a la responsabilidad debiera hacer cuestionarnos, en primer lugar, que cuando nos referimos a ella, ya sea en el ámbito social, político o empresarial, no todo vale. Los tiempos que acompañan al postulado de la responsabilidad nos han dejado muestras claras de prácticas que, en su nombre, han servido para enmascarar otros propósitos que poco o nada tenían de responsables. Por eso, aun constatando la incomodidad y desconfianza que la llamada a la responsabilidad todavía genera en algunos lugares, en la medida que implica un alto compromiso de solidaridad y justicia, todas las iniciativas encaminadas a su promoción debieran tener en cuenta que, efectivamente, no se trata sólo de juzgar hechos y consecuencias, sino también, de cuestionar las causas y razones que acompañan a la acción.

Esta cuestión en torno, por un lado, a las razones y, por otro, a las consecuencias, pone de relieve las dos vertientes de análisis de este concepto. Este es el aspecto que, en segundo lugar, quisiéramos subrayar en esta parte final de la introducción.

En el ámbito de la ética aplicada a las organizaciones, podemos afirmar que el debate sobre la responsabilidad se ha orientado, de manera específica, hacia la vertiente colectiva de la misma. Esto ha originado que se preste especial atención a los aspectos externos de la responsabilidad; aquellos que, de manera concreta, hacen referencia a las consecuencias que se derivan de las acciones. A nuestro juicio, esta cuestión pone de relieve dos aspectos fundamentales:

1. El primero de ellos permite situar en unas coordenadas concretas el tema de la responsabilidad y subraya cuáles son los perfiles que la definen. Efectivamente, cabe afirmar que cuando hablamos de responsabilidad, a cualquier nivel, sea éste moral, social, jurídico, político o empresarial estamos haciendo referencia a una cuestión fundamental. Tan obvia que se suele olvidar. La responsabilidad entronca directamente con la acción. Precizando un poco más, podemos afirmar que la responsabilidad

constituye un rasgo específico de la acción humana. Con esta cuestión se quiere destacar que no debe olvidarse que con nuestras acciones, nuestros comportamientos, nuestras decisiones, modificamos sustancialmente todo aquello a lo que va dirigido. Por eso precisamente, tal y como indicábamos anteriormente, no todo vale cuando apelamos a la responsabilidad. Como señala Manuel Cruz<sup>2</sup>, “de plantear las cosas de una u otra forma se siguen consecuencias teóricas y prácticas de muy distinto signo y considerable alcance. Resulta necesario fundamentar de manera adecuada la idea de responsabilidad, ya que cabe hacer un uso no deseable de la misma”.

2. Esta primera idea, en la que se destaca la profunda conexión entre la idea de responsabilidad y la idea de la acción, propicia la aparición de una segunda cuestión fundamental. La necesidad y la obligación de tener que ocuparnos, de hacernos cargo, de las consecuencias de las acciones, nos sitúa, de manera incuestionable, en el ámbito de la ética. A este respecto, y desde este marco concreto, cabe decir que en la actualidad asistimos a un primado de la responsabilidad social más cercano al ámbito político y jurídico, en detrimento del estrictamente ético. La vertiente ética de la responsabilidad se detiene tanto en sus aspectos externos como internos. Ciertamente es que el acento puede recaer más en unos que en otros, pero, de alguna manera, cabe afirmar que su planteamiento recalca tanto en las consecuencias de la acción, como en las causas y razones que la propician. La dimensión ética de la responsabilidad incide en aquellos aspectos que, de igual manera, también son objeto de preocupación en otros ámbitos, como el jurídico y el social, pero, a su vez, proporciona una visión prospectiva sobre la misma en base a una cuestión tan radical como es ésta que ahora quisiéramos responder aquí: ¿cuáles son las razones para que una empresa decida actuar de un modo responsable?

Para dar respuesta a esta pregunta, proponemos el siguiente itinerario. Comenzaremos abordando la distinción fundamental entre lo racional y lo razonable, siguiendo para ello la teoría de Rawls. Estas ideas nos van a servir de punto de partida para realizar posteriormente una reflexión sobre su aplicación a la acción socialmente responsable en las organizaciones. Asimismo, y puesto que el trabajo que aquí presentamos no tiene un carácter conclusivo, apuntamos en la parte final una serie de interrogantes cuya respuesta no sólo debiera propiciar el debate sino también, fundamentalmente, servir de base para la reflexión sobre qué empresa queremos construir. A fin de cuentas, en palabras de Leibniz, todas nuestras acciones están preñadas de futuro. Por eso importa, y mucho, saber cuáles son las razones que las acompañan.

## **Razones para la acción responsable**

---

<sup>2</sup> Cruz y Aramayo (1999, pp. 11-23).

Como venimos diciendo, la cuestión básica a la que tratamos de responder en este artículo es: ¿por qué una empresa ha de comprometerse a actuar de un modo socialmente responsable? Puede, ciertamente, suceder que existan buenas y poderosas razones<sup>3</sup> para emprender acciones socialmente responsables y que, sin embargo tales acciones no sucedan nunca. Como apunta Habermas, la motivación racional, es decir, el convencimiento para la acción que descansa en las razones de carácter meramente cognitivo, tiene una “débil fuerza”<sup>4</sup> y no sirve por sí sola para motivar la acción, no tiene fuerza vinculante suficiente para convertirse en un efectivo motor de la acción. La finalidad última de la acción socialmente responsable, cada vez más demandada a las empresas, es la de intervenir en la realidad, modificarla y adaptarla a las nuevas exigencias. Y para ello las razones solas no bastan.

Sin embargo, como señala Putnam nuestras concepciones “tienen efectos reales en el mundo” y si son erróneas pueden contribuir a gestar hechos indeseables<sup>5</sup>. Indagar la cuestión de las razones que justifican la acción responsable no es indiferente. Sólo podremos saber que una acción empresarial es socialmente responsable si podemos identificar, de algún modo, a qué razones responde, si podemos detectar la razón por la cual ha ocurrido. En definitiva, si sabemos por qué ha tenido lugar, qué finalidad se proponía y qué resultados estaba, conscientemente, buscando. Parece claro que, a menos que las empresas tengan buenas razones para responder a la pregunta de “por qué” es necesario actuar responsablemente, es iluso esperar que tal acción acontezca.

Ya Aristóteles<sup>6</sup> apuntaba que lo verdaderamente importante, no es ser justo, sino saber por qué se ha actuado justamente: sólo así podremos, efectivamente, corregir lo negativo y mantener y mejorar lo positivo. Podemos parafrasear a Aristóteles y decir que lo verdaderamente importante no es ser responsable, sino saber por qué: estas razones del por qué nos proporcionarán el marco teórico de referencia al que poder acudir para evaluar las acciones empresariales generadas por la asunción de la responsabilidad social.

La cuestión de la racionalidad en general, y de las razones para la acción, en particular, es, sin duda, una de las más difíciles y controvertidas en la filosofía y, especialmente, en la filosofía moral. Es una cuestión en torno a la cual, lejos de haber llegado a un acuerdo, se sigue generando un profundo debate y se mantienen posturas enfrentadas y de imposible reconciliación. No es objetivo de esta investigación plantear un desarrollo específico de la cuestión aludida. Nos limitamos, únicamente a señalar que las posturas adoptadas van desde aquellas que niegan toda posibilidad de realizar un razonamiento objetivo cuando se pretende justificar una acción moral (en nuestro caso, una acción moralmente responsable) hasta aquellas que defienden y exigen la estricta necesidad de acudir a una racionalidad, para entender la estructura misma de la acción moral: contar con ese marco, sería, efectivamente, la única manera de articular una acción inteligible, para uno mismo y para los demás y,

---

<sup>3</sup> Es muy interesante la recopilación y agrupación que hace Lozano (1999, pp. 96-102) de razones -tanto a favor como en contra-: económicas, de management, socio-culturales y ético-morales.

<sup>4</sup> Habermas (2000, p. 197).

<sup>5</sup> Putnam (1997, p. 151).

<sup>6</sup> Aristóteles (1985, p.285).

por tanto, justificable y exigible. Desde este marco, y sólo desde él, es posible explicar tanto las demandas generadas en el seno de la sociedad respecto a la acción socialmente responsable de las empresas, como la respuesta que las mismas empresas han de dar a las exigencias sociales.

Son, igualmente, dispares las posturas filosóficas que, defendiendo la necesidad de acudir a una marco racional de justificación, ensayan distintos modelos de aplicabilidad de esa racionalidad. En este punto no hay, pues, tampoco, un acuerdo o unanimidad. El panorama es rico y complejo y no es intención de esta investigación, presentar y valorar las distintas propuestas. Se trata, al contrario, de optar por una teoría que nos parece muy clarificadora y, especialmente, indicada para la problemática que nos ocupa.

Las razones para optar por este marco teórico se nos revelarán a lo largo del posterior desarrollo. Inicialmente y de manera genérica, nos limitamos a señalar que la teoría rawlsiana nos parece apropiada porque ofrece un conjunto de criterios y de principios formales que proporcionan el procedimiento para acercarse a la solución de ciertos problemas de carácter moral, con independencia del contenido concreto del problema planteado. Utilizando como referencia fundamental la distinción rawlsiana entre lo racional y lo razonable<sup>7</sup>, intentaremos ofrecer algunos criterios, muy básicos, que ayuden a generar debate y principios de acuerdo en aquellas empresas que quieran adoptar la metodología de la responsabilidad social.

En apoyo de nuestra elección, citamos el siguiente párrafo de un profundo conocedor y estudioso de la obra de Rawls:

“El modelo de racionalidad invocado por Rawls es un modelo apropiado a una empresa más que a un ser humano individual (...). De hecho, comienza con la noción de racionalidad prudencial apropiado a la actividad económica y con la noción asociada de que una empresa racional tendrá un plan a largo plazo de maximización de la ganancia y no simplemente una tendencia establecida a beneficiarse de todas las oportunidades generadoras de ganancia que se presentan cada día. Rawls trata el hecho de vivir una vida como análogo a la dirección de una empresa. Una vida estará guiada por un plan de gran autonomía y una vida como una empresa, estará funcionando bien cuando el plan está más o menos rotundamente en vías de realización. Uno de los grandes y más complejos problemas para tratar la noción económica de un plan racional de maximización de ganancias es el del espacio de tiempo a lo largo del cual de han de recopilar los resultados para calcular los rendimientos”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> No es objetivo de esta investigación presentar la compleja y rica propuesta de Rawls en su totalidad. No lo es tampoco analizar las dificultades técnicas de la misma, ni siquiera valorar en su conjunto la aportación rawlsiana. Como ya hemos indicado, nos vamos a limitar a “utilizar” un aspecto muy concreto y particular de la misma, la que se refiere a la distinción entre lo racional y lo razonable: es aquí, dónde Rawls ofrece el marco teórico de la racionalidad de la acción moral que, creemos, nos sirve de referencia básica para elaborar el marco teórico en el que pretendemos encontrar las razones para la acción empresarial socialmente responsable.

<sup>8</sup> Wolff (1981, pp. 127-128). El subrayado es nuestro.

## **2.1. Lo racional y lo razonable**

Comencemos por definir breve, pero suficientemente, ambos aspectos según la teoría rawlsiana. A pesar de que, como dice el propio Rawls, se trata de “ideas difíciles” y de que, especialmente “la idea de lo razonable fácilmente deriva hacia la vaguedad y la oscuridad”<sup>9</sup>, trataremos de simplificar y clarificar la cuestión. Por ello, nos limitaremos a subrayar aquellos aspectos que resulten relevantes y necesarios para cumplir nuestro propósito.

Tanto lo racional como lo razonable son características propias de las personas, que pueden ser aplicadas a “instituciones y doctrinas”<sup>10</sup>. Se trata de ideas básicas “distintas e independientes”, porque ninguna se deriva de la otra, en especial lo razonable no se deriva de lo racional, pero son, igualmente, “complementarias”, es decir, “no pueden funcionar separadamente”<sup>11</sup>.

### *2.1.1. Lo racional*

Lo racional se aplica a un agente (ya sea individual o colectivo) en la medida en que hace uso de “facultades de juicio y deliberación a la hora de perseguir los intereses y objetivos que le son propios”. Se aplica, igualmente, “al modo en que esos intereses se adoptan y se afirman, así como (...) a la elección de medios”<sup>12</sup>.

Es decir, un agente es racional porque tiene la capacidad de proponerse fines, objetivos y metas en su vida, tanto a corto como a largo plazo. Es racional porque entre todos los fines y objetivos que, en principio, se le aparecen como posibles adopta aquél o aquéllos que mejor se adecuan a sus intereses, sean del tipo que sean. Y, finalmente, es racional porque una vez fijados los objetivos, es capaz de elegir los medios que prevé le conducirán, con el menor coste y el mayor beneficio, a los objetivos por él perseguidos.

El ejercicio de lo racional se manifiesta, sobre todo, en la elaboración de planes de vida o de proyectos vitales. Y un proyecto, según Rawls, es racional cuando, y sólo cuando cumple estas dos condiciones:

1. Es uno de los proyectos congruentes con los principios de la elección racional, cuando estos se aplican a todas las características importantes de la situación.
2. Es ese proyecto, entre los que satisfacen esa condición, el que sería elegido por él con plena racionalidad deliberativa, esto es, con plena conciencia de los hechos importantes y tras una cuidadosa reflexión sobre las consecuencias<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Rawls (1996, p. 79).

<sup>10</sup> Rawls (1996, p. 79).

<sup>11</sup> Rawls (1996, pp. 82-83).

<sup>12</sup> Rawls (1996, p. 81).

<sup>13</sup> Rawls (2002, p. 370).

Dos son las cuestiones a aclarar en esta caracterización: a) ¿qué y cuáles son los principios de la elección racional? b) ¿qué significa la racionalidad deliberativa?

#### 2.1.1.1. Los principios de la elección racional

Los principios de la elección racional, se sitúan en distintos niveles. Los primeros a señalar, quizá por ser los más evidentes o fáciles de medir, son los denominados por Rawls *principios contables*. Son tres:

- *Principio de los medios eficaces*: recomienda adoptar la alternativa que realice el bien del mejor modo. Es decir, dado el objetivo se ha de realizar con el menor gasto de medios; o dados los medios, se ha de cumplir el objetivo de la manera más completa posible. Este principio acaso sea el criterio más natural de elección racional.
- *Principio de inclusividad*: permite elegir entre dos proyectos posibles aquél que realice un mayor número de objetivos. Es decir, se ha de adoptar aquel proyecto con el cual se puede cumplir un conjunto más vasto de objetivos, sin que ello signifique que se quede sin hacer nada de lo que pudiera realizarse mediante el otro proyecto.
- *Principio de la mayor probabilidad*: recomienda elegir el proyecto cuyos objetivos presenten una mayor oportunidad de realización, sin que, al mismo tiempo, ninguno de los restantes objetivos de otro proyecto tenga menos probabilidades de ser alcanzado<sup>14</sup>.

Inicialmente, Rawls aplica estos principios a las elecciones a corto plazo que, sin duda, resultan menos problemáticas que las elecciones a largo plazo. Pero piensa que también son aplicables a estas últimas. En este caso, los principios racionales se orientan a elegir tanto aquellos proyectos, que “permitan el estímulo y la satisfacción” del conjunto más vasto de objetivos, así como de los mayores medios para realizar los propósitos esperados. Ello se combina con el principio de la mayor probabilidad, según el cual se ha de preferir aquel proyecto que, a largo plazo, presente mayores posibilidades de cumplir las aspiraciones. Con todo ello, se puede definir la racionalidad como “la preferencia, en igualdad de circunstancias, de los mayores medios para realizar nuestros propósitos, y el desarrollo de intereses más vastos y más variados suponiendo que estas aspiraciones puedan llevarse a cabo”<sup>15</sup>.

Junto con estos tres principios denominados contables, porque se basan en el recuento de gastos, costes, beneficios y resultados, la elaboración de un proyecto racional requiere de *otros principios* que no por ser más complejos de medir o cuyas medidas requieren elementos cualitativos, además de los

---

<sup>14</sup> Rawls (2002, pp. 373-374).

<sup>15</sup> Rawls (2002, p. 375).

meramente cuantitativos, son por ello menos importantes. Podemos señalar los dos siguientes:

- *Principio de la continuidad*: los proyectos representan unidades consistentes que han de valorarse en su conjunto, lo cual requiere una visión global, además de la medición concreta que se hace de cada uno de los resultados.
- *Principio de las expectativas ascendentes*: se debe preferir aquel proyecto que permita, en actividades posteriores, incorporar y reunir los goces y los resultados de toda una vida o un ciclo vital en una estructura compleja, pero unitaria.

Finalmente, en la elaboración de un proyecto racional el agente ha de poner en práctica una serie de *habilidades o mecanismos* sin los cuales sería imposible acometer la presente tarea. En efecto, una elaboración consciente de un plan racional requiere, al menos:

- *Programar*: se trata con ello de encontrar el proyecto que organice de la mejor manera posible las actividades deseadas y que permita combinar en un futuro estas actividades con otras en un esquema coherente de comportamiento.
- *Aplazar*: dado que no podemos saber ahora qué vamos a desear en el futuro, es conveniente elaborar proyectos que mantengan abiertas el mayor número de alternativas posibles.
- *Establecer una jerarquía de deseos*: es necesario programar el proyecto partiendo de los deseos más generales a los más particulares, de manera que entre ellos integren un conjunto internamente congruente.

El propio Rawls, resume así su postura con relación a los principios racionales:

“Empecemos por los principios racionales tales como: a) elegir los medios *más eficaces* para nuestros fines; y b) seleccionar la alternativa *más probable*. Añádase a éstos: c) preferir el *bien mayor* (que contribuye a describir el listado de fines y el reajuste entre ellos para que se apoyen mutuamente); y d) *ordenar* nuestros *objetivos* (según prioridades) cuando entren en conflicto”<sup>16</sup>.

Hace Rawls una aclaración realmente importante: se trata de principios “meramente enumerados” que no han de entenderse como “como si estuvieran deducidos de una definición de la racionalidad práctica, pues no hay acuerdo acerca del mejor modo de definir esa concepción. Por el momento, tenemos que permitirnos la coexistencia de varias concepciones de la racionalidad (...) La idea general es que esos principios guían a un agente en la deliberación

---

<sup>16</sup> Rawls (1996, pp. 114-115). El subrayado es nuestro.

racional, sea ese agente un individuo, una asociación, una comunidad o un estado”<sup>17</sup>.

Tal y como señalábamos al comienzo de este apartado, el propio Rawls reconoce que no existe un acuerdo unánimemente aceptado en torno a la concepción o definición de la racionalidad práctica. Ello no impide, sin embargo, concordar en la descripción de una serie de principios que, por su generalidad y por su aplicación casi espontánea puedan, de hecho, ser reconocidos por concepciones dispares de la racionalidad y puedan ser utilizados por distintos agentes que actúan racionalmente, ya sean considerados como sujetos individuales o como organizaciones que se proponen objetivos y metas.

Se trata, obviamente, de una descripción ideal y de carácter teórico que no significa, en absoluto, que los agentes racionales, actuando en situaciones de incertidumbre, puedan llevar a la práctica tales principios y puedan siempre cumplir todos los requisitos exigidos en dicha descripción. Las condiciones reales, o si se quiere fácticas, en las que tienen lugar la elaboración de proyectos racionales, limitan a veces grandemente la aplicación de estas condiciones y no siempre resulta posible medir con exactitud cuáles son los fines deseados, ni cuáles son exactamente los medios que están al alcance de los sujetos, ni las programaciones o los aplazamientos pueden ser calculados con la precisión que sería necesaria para que el proyecto deseado pueda realmente cumplirse. Con su descripción, Rawls no está expresando cómo actúan *de facto* los agentes racionales, sino cómo deben actuar para asegurar la consecución de los máximos beneficios buscados.

#### 2.1.1.2. La racionalidad deliberativa

La racionalidad deliberativa es, obviamente, aquella que utiliza un agente racional cuando quiere diseñar un proyecto racional. Se trata de un elemento de la racionalidad práctica que ya Aristóteles describió y que caracteriza como aquella mediante la cual el sujeto “delibera sobre lo que está en su poder y es realizable (...) Todos los hombres deliberan sobre lo que ellos mismos pueden hacer (...) La deliberación tiene lugar acerca de aquellas cosas que suceden la mayoría de las veces de cierta manera, pero cuyo desenlace no es claro y de aquellas en que es indeterminado”<sup>18</sup>. Es decir, según Aristóteles la deliberación es el modo mediante el cual el agente racional considera las diversas posibilidades de acción para decidir cuál de ellas se adapta mejor a la obtención de sus deseos o intereses, precisamente, porque tales posibilidades se ofrecen como inciertas.

En una caracterización que sin duda recuerda a Aristóteles, Rawls afirma que, según esta racionalidad, “el proyecto racional sería aquel en el que recaería la decisión como resultado de una reflexión cuidadosa, en la que el agente reconsideraría a la luz de todos los hechos pertinentes, lo que probablemente

---

<sup>17</sup> Rawls (1996, p. 115).

<sup>18</sup> Aristóteles (1985, p. 186).

realizaría aquellos proyectos, investigando así el modo de acción que mejor cumpliría sus deseos más fundamentales”. Por lo tanto, “el mejor proyecto para un individuo es el que adoptaría si poseyese una información completa”<sup>19</sup>.

Dado que no es posible alargar la deliberación indefinidamente, el agente racional se ha de contentar con formar un proyecto satisfactorio, es decir, un proyecto que satisfaga unas condiciones mínimas. Se aplica una regla formal consistente en “que podemos deliberar hasta el momento en que los probables beneficios del mejoramiento de nuestro proyecto valen exactamente el tiempo y el esfuerzo de la reflexión (...) Una persona se conduce de manera irracional cuando su falta de disposición a pensar qué es lo mejor que puede hacer le induce a errores que, si se detuviese a considerarlo, reconocería que, si lo hubiera reflexionado, habría podido impedirlos”<sup>20</sup>.

Deliberar consiste, pues, en medir, calcular, sopesar, prever consecuencias y valorar la relación costes/beneficios entre todas aquellas alternativas que se nos presentan como posibles. Una deliberación es racional cuando se atiene a los principios racionales señalados. A modo de resumen conclusivo podemos destacar que la forma general de la racionalidad práctica consiste en “adoptar el proyecto que arroje el más elevado saldo de satisfacciones. O, para expresar el criterio de un modo menos hedonístico, (...) el camino que más probablemente nos conduce a la realización de nuestros objetivos más importantes”<sup>21</sup>.

Esta caracterización de lo racional como la búsqueda del proyecto que mejor y más probablemente realiza los objetivos perseguidos por los agentes racionales tiene aún otro elemento fundamental a considerar. Si los agentes racionales se afanan en la costosa elaboración de un proyecto de tales características es porque consideran que tal proyecto “determina su propio bien”<sup>22</sup>. Alcanzar los objetivos perseguidos y considerados como buenos es tanto como decir que el agente racional es feliz, porque “sus proyectos se desarrollan bien, sus más importantes aspiraciones se van realizando y se siente seguro de que su buena fortuna será duradera”<sup>23</sup>.

Ahora bien, en la determinación de los proyectos racionales encaminados a la obtención del bien propio no hay, en principio, nada que sea necesariamente justo, ni moralmente correcto. El juicio acerca de si un objetivo, fin o conjunto de intereses es bueno para un sujeto individual o colectivo carece del punto de vista moral. La definición de lo que es bueno para un agente racional es moralmente neutral y “el concepto de racionalidad, en sí mismo, no es base adecuada para el concepto de lo justo”<sup>24</sup>.

Rawls insiste en que la racionalidad aplicada a la decisión práctica expresa una teoría del “valor instrumental o económico que no es válida para medir o juzgar el valor moral”<sup>25</sup> de los proyectos racionales, ni de las acciones que conducen a la consecución de los objetivos perseguidos. A pesar de que los

---

<sup>19</sup> Rawls (2002, p. 378).

<sup>20</sup> Rawls (2002, p. 379).

<sup>21</sup> Rawls (2002, p. 378).

<sup>22</sup> Rawls (2002, p. 370).

<sup>23</sup> Rawls (2002, p. 371).

<sup>24</sup> Rawls (2002, p. 366).

<sup>25</sup> Rawls (2002, p. 396).

agentes consideren bueno perseguir su fin, se trata de una bondad que carece, en este nivel, de una valoración propiamente moral.

### 2.1.2. *Lo razonable*

Para comenzar, es preciso señalar que lo razonable no se deriva de lo racional y ello a pesar de que las teorías en las que lo racional es muy importante “como la teoría económica o la teoría de la decisión racional” se haya creído que “es necesario derivar lo razonable de lo racional, movidos por el pensamiento de que sólo esto último es inteligible”<sup>26</sup>. El empeño de Rawls a este respecto va a ser mostrar que lo razonable constituye una de las dimensiones o características imprescindibles de los agentes racionales que, junto con la racionalidad calculadora y deliberativa, es necesaria para ofrecer una visión completa y global de la racionalidad. Dicho de otro modo: un agente racional no sólo aplica lo racional, en tanto que búsqueda de objetivos y maximización de beneficios, sino también lo razonable.

Ante todo, lo razonable es una “virtud de personas comprometidas en la cooperación social entre iguales”<sup>27</sup>. Esta virtud presenta dos características que se explican en los siguientes apartados.

#### 2.1.2.1. Términos equitativos de cooperación

“Las personas son razonables en un aspecto básico cuando estando, digamos, entre iguales, se muestran dispuestas a proponer principios y criterios en calidad de *términos equitativos de cooperación*, y a aceptarlos de buena gana siempre que se les asegure que los demás harán lo mismo”<sup>28</sup>.

Según esta primera característica, una persona es razonable cuando está dispuesta a proponer y a aceptar términos y principios de cooperación que entiende que cualquier otra persona podría también aceptarlos. Y podría aceptarlos porque son justificables, es decir, porque su modo de razonar ofrece un tipo de justificación que puede ser comprendida, criticada y asumida por cualquier otra persona. Son las “razones que tenemos que compartir y reconocer públicamente unos frente a otros como fundamento de nuestras relaciones sociales”<sup>29</sup>.

En segundo lugar, cuando Rawls, afirma que se trata de una cooperación entre iguales no quiere decir que todas las personas tengan los mismos deseos u objetivos, ni que todas tengan los mismos planes racionales. Ya hemos visto que a este respecto, existe una inevitable diversidad. Se trata de subrayar que todos tienen el mismo derecho a perseguir sus planes racionales, a buscar su máximo beneficio, a plantear sus intereses y, en consecuencia, todos han de estar

---

<sup>26</sup> Rawls (1996, p. 83).

<sup>27</sup> Rawls (1996, p. 79).

<sup>28</sup> Rawls (1996, p. 80). El subrayado es nuestro.

<sup>29</sup> Rawls (1996, p. 84).

comprometidos en la necesidad de aceptar los términos equitativos de la cooperación.

El tercer elemento de la caracterización rawlsiana hace referencia al hecho de que la aceptación de tales términos equitativos sólo es posible, e incluso obligatoria, cuando se espera que los demás hagan lo mismo. En efecto, “si no podemos confiar en ello, entonces podría ser irracional o autoinmulatorio actuar a partir de esos principios”<sup>30</sup>. Por ello, una de las cuestiones básicas será la de establecer los mecanismos para garantizar que, cuando se acuerdan determinados principios de cooperación o de negociación, se produce una efectiva observación de los mismos por parte de todos los implicados.

Finalmente, Rawls afirma que lo razonable, se opone tanto al altruismo, es decir, a la búsqueda del bien general, o al sujeto que actúa sólo en interés de los demás, como al egoísmo, es decir, a la búsqueda permanente de los propios objetivos y afectos. Ciertamente, se busca un beneficio, pero de un tipo especial: se espera y desea que “todos puedan resultar beneficiados y mejorar respecto de lo que cada uno podría obtener por su cuenta”<sup>31</sup>. Lo razonable, por lo tanto, no significa renunciar a lograr aquello que deseamos, tampoco significa poner nuestros intereses al servicio de los demás. Se es razonable cuando la búsqueda de ese interés personal se lleva a cabo siguiendo unos criterios, principios o requisitos que, en la medida en que pueden ser justificados por todos, en igualdad de condiciones, se nos exige atenernos a ellos, incluso, aunque en un momento determinado, no nos resulte beneficioso, al menos no siempre en el corto plazo o en el resultado inmediato.

#### 2.1.2.2. Las cargas del juicio<sup>32</sup>

“El segundo aspecto básico [de lo razonable] es la disposición a reconocer las cargas del juicio y a aceptar sus consecuencias a la hora de usar la razón pública en la tarea de orientar el legítimo ejercicio del poder político en un régimen constitucional”<sup>33</sup>.

Esta segunda característica de lo razonable quiere responder a una realidad inevitable: la existencia de desacuerdos cuando se lleva a cabo cualquier proceso de cooperación. O, si se quiere, expresado de otro modo: sólo es pertinente emprender un proceso de negociación, si existe un desacuerdo que es, precisamente, el que se trata de superar. Ahora bien, no es razonable suponer que el desacuerdo desaparezca totalmente; sólo cabe esperar que se alcance un acuerdo en aquellos aspectos básicos y fundamentales a partir de los cuales se pueda establecer un marco general de acuerdos que permitan continuar la búsqueda racional del máximo beneficio.

---

<sup>30</sup> Rawls (1996, p. 84).

<sup>31</sup> Rawls (1996, p. 85).

<sup>32</sup> Las cargas del juicio recogen todos aquellos presupuestos, condiciones y perspectivas particulares desde las cuales ejercitamos la racionalidad. Cada persona “piensa” desde una situación particular y desde una historia propia. Ser conscientes de ello y asumirlo críticamente será uno de los rasgos de lo razonable.

<sup>33</sup> Rawls (1996, p. 85).

La idea rawlsiana, hace referencia al hecho de que las personas razonables tienen que ser capaces de admitir un desacuerdo razonable y para ello, a su vez, es necesario “reconocer las cargas del juicio”. Es decir, los juicios que los agentes racionales realizan para sopesar los distintos fines, los medios más eficaces y los cálculos de posibles resultados, en definitiva, para la aplicación de los principios racionales en la elaboración de los proyectos racionales se enfrentan con graves problemas y dificultades. Esas cargas del juicio actúan como las fuentes a partir de las cuales los agentes racionales son capaces de expresar sus deseos, sus anhelos, sus ideas acerca del mundo, sus opiniones, sus creencias, etc. Y esas fuentes son, de un lado, inevitables, aunque a menudo inconscientes y, de otro, tan variadas, dispares y difíciles de controlar que se hace imposible alcanzar un acuerdo respecto a todos los aspectos implicados.

Las fuentes del juicio, que ejercen como cargas, afectan a cuestiones como las siguientes: cada agente racional parte de una serie de evidencias distintas, y cuando se comparten las mismas evidencias, cada uno las valora de forma dispar; los conceptos y definiciones que se utilizan son a menudo vagos e imprecisos y las interpretaciones que se hacen de ellos son muy dispares; las experiencias globales de las que partimos son muy variadas y ello hace que los juicios sobre las mismas realidades sean divergentes; los agentes racionales se rigen por distintos sistemas normativos y, por lo tanto, no conceden la misma validez a las mismas cuestiones; finalmente, las personas tienen que valorar los distintos elementos que comportan sus sistemas normativos y es muy complejo establecer prioridades entre parámetros valorativos. Todo ello hace que sea imprescindible admitir “un abanico de posibilidades (no claramente determinable) dentro del cual las personas razonables pueden diferir”<sup>34</sup>.

Estas fuentes apuntadas por Rawls, a modo de lista no completa, ponen de manifiesto que las personas son, precisamente, razonables cuando son capaces de reconocer que en su intento racional de perseguir sus propios fines y sus proyectos, tienen que admitir que sus juicios y sus opiniones no son ni siempre verdaderos, ni los únicos verdaderos y que, por tanto, no pueden imponerla autoritariamente a los demás. Las consecuencias de estas fuentes del juicio que actúan a modo de cargas inevitables, pero racionalmente controlables, han de ser vistas a la luz de ese conjunto de supuestos y experiencias o creencias previas, para que puedan ser valoradas en su justa medida.

Existen, por supuesto, fuentes de desacuerdo irrazonable: “el prejuicio, el sesgo, los intereses egoístas individuales y de grupo, la ceguera y los impulsos conativos”<sup>35</sup> que son precisamente, las que dan lugar a desacuerdos no razonables que impiden toda cooperación. Afirma Rawls que “los agentes racionales lindan con la psicopatía cuando sus intereses se reducen al beneficio propio”<sup>36</sup>. La búsqueda del propio beneficio o del interés propio sin tener en cuenta la existencia de todas estas cargas de los juicios, sin ser capaz, por lo tanto, de reconocer las limitaciones de los mismos no se deriva de la falta de lo racional, sino, precisamente, de lo razonable. Lo más racional sería, en efecto,

---

<sup>34</sup> Rawls (1996, p. 87).

<sup>35</sup> Rawls (1996, p. 88).

<sup>36</sup> Rawls (1996, p. 82).

poder alcanzar todo lo que se desea y poder alcanzarlo en un grado máximo, pero lo razonable actúa como aquella dimensión específicamente humana que nos hace caer en la cuenta de que si no es posible conseguir todo lo que se desea no es sólo por la carencia actual de medios o de posibilidades, sino porque nos encontramos con agentes igualmente racionales que aspiran también a conseguir sus objetivos y lo hacen con igual derecho. Lo que cada uno se propone como plan de vida es deudor de una serie de presupuestos, prejuicios y creencias, cuya asunción consciente, ha de hacer comprender al agente racional que su proyecto de vida no es sino uno entre otros tantos posibles e igualmente razonables.

La existencia inevitable de las fuentes o cargas en los juicios que hacen los distintos agentes racionales implica, también que el poder “político”, dice Rawls,<sup>37</sup> no puede ser impuesto autoritariamente ni acríticamente. Al contrario, los agentes racionales “aceptan de alguna forma la libertad de conciencia y de pensamiento”<sup>38</sup>. Ello es, en efecto, necesario cuando los diversos agentes reconocen y asumen que sus deseos y objetivos expresados en sus planes racionales reflejan sólo una concepción o modelo entre muchos posibles, y pertenecen a un modo de entender la vida que no es la única verdadera. Utilizar el poder, en sus diversas dimensiones para imponer las concepciones o creencias racionales propias, no es sino un claro síntoma de irrazonabilidad. Es decir, una manera irrazonable de “convencer” a los demás de nuestras opiniones y, cuando se puede, de imponerlas autoritariamente.

Por último, Rawls afirma que la *plena publicidad* es la condición que ha de cumplir una sociedad cuando sus ciudadanos se rigen por principios equitativos de cooperación y cuando asumen las cargas del juicio, es decir, cuando son razonables, además de racionales. Según Rawls, “los fundamentos de las instituciones [de una sociedad justa] tienen que estar abiertos al escrutinio público”<sup>39</sup>. Y la cuestión no es poco importante, sino absolutamente capital: es ella la que presenta una de las garantías de que los integrantes de esa sociedad o comunidad se van a regir por los principios equitativos acordados.

“Cuando una concepción política de la justicia satisface esta condición, y son plenamente justificables las disposiciones sociales y las acciones individuales, entonces los ciudadanos pueden darse unos a otros razón de sus creencias y de su conducta, en la confianza de que las mismas cuentas dadas contribuirán a robustecer, no a debilitar al entendimiento público”<sup>40</sup>.

El único modo de saber que los demás se regirán por los términos acordados y, por tanto, el único modo de comprometerse uno mismo a actuar conforme a ellos es tener la garantía de que todos los agentes racionales, sean cuales sean sus objetivos o planes y sean cuales sean sus posiciones sociales,

---

<sup>37</sup> Nosotras estamos, por supuesto, pensando en el poder económico.

<sup>38</sup> Rawls (1996, p. 92).

<sup>39</sup> Rawls (1996, p. 99).

<sup>40</sup> Rawls (1996, p. 99).

están sometidos al requisito de justificar públicamente sus razones y actuaciones, es decir, están sometidos a la exigencia de rendir cuentas públicas de sus conductas.

La plena publicidad, no sólo de los acuerdos adoptados, sino de las acciones que se derivan de los mismos, es la señal de que una comunidad o grupo humano se rige por términos justos de cooperación y representa la única forma válida de establecer y aplicar un régimen de sanciones y de coacciones.

A continuación presentamos un cuadro con la síntesis de las ideas de Rawls relacionadas con lo racional y lo razonable:

## LO RACIONAL Y LO RAZONABLE SEGÚN LA TEORÍA DE RAWLS”

Son ideas distintas e independientes, así como complementarias	
RACIONAL	RAZONABLE
<p><u>El agente racional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es capaz de proponerse fines, objetivos y metas</li> <li>- Entre los posibles, adopta los que se adecuan a sus intereses</li> <li>- Elige los medios</li> </ul> <p><b>Principios de elección racional</b></p> <p><u>Principios contables:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Principio de los medios eficaces:</i> realizar el bien del mejor modo</li> <li>- <i>Principio de inclusividad:</i> logro de un conjunto amplio de objetivos</li> <li>- <i>Principio de mayor probabilidad:</i> mayor oportunidad de realización</li> </ul> <p><u>Otros principios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Principio de continuidad:</i> visión global</li> <li>- <i>Principio de expectativas ascendentes:</i> incorporación de los resultados a todo el proceso</li> </ul> <p><u>Habilidades o mecanismos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Programar:</i> esquema coherente de comportamiento</li> <li>- <i>Aplazar:</i> no cerrar opciones</li> <li>- <i>Establecer una jerarquía de deseos:</i> conjunto congruente</li> </ul> <p><b>Racionalidad deliberativa:</b> Consiste en medir, calcular, sopesar, prever consecuencias y valorar la relación costes/beneficios de las alternativas posibles</p>	<p>Lo razonable no se deriva de lo racional.</p> <p><u>Qué es:</u> “Virtud de personas comprometidas en la cooperación social entre iguales”</p> <p><b>Términos equitativos de cooperación:</b> Una persona razonable está dispuesta a proponer y aceptar términos y principios de cooperación que sean aceptables para cualquiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No significa unidad de deseos u objetivos (diversidad). Todos tienen el mismo derecho a perseguir sus planes y conseguir sus objetivos.</li> <li>- Es opuesto tanto al altruismo (interés general) como al egoísmo (interés propio).</li> </ul> <p><b>Cargas del juicio:</b> Las personas razonables admiten un desacuerdo razonable. Excluye la imposición autoritaria.</p> <p><b>Plena publicidad:</b> Es la condición que debe cumplir una sociedad cuyos ciudadanos son razonables además de racionales.</p>

FUENTE: Elaboración propia.

Hasta aquí el resumen descriptivo del modo en que Rawls explica lo racional y lo razonable. Se trata ahora de analizar qué conclusiones, podemos obtener para su aplicación a la acción socialmente responsable de una organización empresarial, considerada en la doble dimensión de racional y razonable.

### 2.2. Lo racional y lo razonable en las organizaciones

*En primer lugar,* la aplicación de lo racional al modelo de gestión empresarial parece no presentar mayores dificultades.

Efectivamente, es habitual y cuasi-natural hablar de los planes racionales de una empresa y, más aún, afirmar que hay empresas racionales, es decir, empresas cuyos proyectos son racionales, mientras que otras serían irracionales. El criterio reside en el hecho de que entendemos las empresas como

organizaciones que se plantean objetivos y metas cuya consecución se proponen con el menor coste posible. Así, una empresa es racional en relación directa con la obtención eficaz de sus objetivos y es irracional si, por el contrario, no puede conseguir lo que se propone o puede conseguirlo a un elevado coste, tan elevado que no podría justificar los posibles beneficios generados de una inversión tan fuerte.

Mediante lo racional aplicado a la elaboración de proyectos, la organización empresarial mide su valor en términos economicistas y de rentabilidad. La empresa busca el máximo beneficio con el menor coste posible y nadie puede dudar que en ello radica su primera y más clara función social y su primer signo de racionalidad<sup>41</sup>. Precisamente, en la medida, y sólo en la medida, en que una empresa determina su proyecto de manera racional y aplicando los principios señalados, es viable y sostenible. Este criterio de racionalidad es, por tanto, fundamental; se refiere, en efecto, a la viabilidad misma de una empresa<sup>42</sup>: una empresa sólo puede subsistir si su proyecto estratégico funciona, es eficaz y consigue lo que se propone, que es tanto como decir que está racionalmente constituida.

Si una persona es, como apunta Rawls, feliz cuando sus proyectos se desarrollan bien y cuando sus más importantes aspiraciones se van realizando, es claro que una empresa sólo puede cumplir felizmente su propósito intrínseco y su función social cuando su objetivo prioritario, que no es otro que generar riqueza y beneficios, presenta ciertas garantías de poder ser realizado. Y así como cualquier sujeto, en tanto que agente racional, lo que se cuestiona no es si quiere alcanzar sus objetivos o si quiere ser feliz, sino que sus indagaciones y deliberaciones se dirigen a encontrar el modo más apropiado y menos costoso de conseguirlo, así también, lo que la empresa proyecta en la elaboración de su plan racional no es si quiere o no conseguir beneficios, no es si quiere o no ser rentable, sino cómo lograrlo. Si para una persona la racionalidad no cuestiona su deseo de ser feliz, sino que afecta al contenido que quiere dar a la felicidad, así como a los medios que ha de poner en práctica para lograrlo, de la misma manera, la racionalidad de una empresa no reside en el contenido de su actividad, sino en que la realice con la mayor eficacia posible.

Como apuntaba Wolff, parece que Rawls más que pensar en proyectos personales cuando definía lo racional, estaba pensando en proyectos empresariales. O cuando menos, es claro que su descripción de lo racional

---

<sup>41</sup> “La principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios, para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general, en particular gracias a un proceso continuo de creación de empleo” (COM 2002 / 347, p. 61).

<sup>42</sup> No queremos decir que una empresa sea racional cuando se propone actividades que nos parecen sensatas o conformes a las exigencias de una determinada sociedad. Puede haber, y de hecho hay, empresas con actividades no sólo contrarias a la razón, sino incluso con ciertas actividades que nos pueden parecer intolerables, como la producción de armamento, por poner un solo ejemplo. Sin embargo, hemos de recordar que en el nivel de lo racional de lo único que se trata es de plantearse unas metas y de conseguir las mediante la aplicación de principios racionales. En este nivel, ya lo hemos dicho, no se juzga la corrección, la justicia o la responsabilidad de la actividad, sino sólo el aspecto externo, formal y no comprometido moralmente de la eficacia racional de los planes propuestos.

encaja perfectamente con el lenguaje que utilizamos para referirnos a las políticas empresariales. Hablar de principios contables, de medios eficaces, de mayores probabilidades, de inclusividad, de programar y de aplazar, de conseguir un elevado saldo en las satisfacciones parece una terminología más apropiada para aplicar a la elaboración de planes estratégicos que a la manera típica de actuar de las personas individuales. Cabe pensar, incluso, que se ha generalizado el uso de esta racionalidad economicista a esferas de la realidad humana que, tradicionalmente, se medían por otros parámetros. Y ello se debe, al menos, en buena medida, al éxito que, en términos de resultados, ha aportado la racionalidad deliberativa en el mundo empresarial. Las empresas han generado, por tanto, un valor social que actúa como modelo de medida y de evaluación.

Hay, sin embargo, entre el proyecto racional personal y el proyecto racional de una organización empresarial, una diferencia importante: cada persona puede y debe elegir cuál es su bien: lejos de existir una unanimidad al respecto, nuestras sociedades se caracterizan por un pluralismo irremediable de proyectos de vida buena. A menudo, incluso, la determinación del proyecto mismo, en cuanto a los medios para conseguir lo que nos proponemos, hace que las personas modifiquen sus fines o sus deseos. Los sujetos individuales, amén de deliberar cuidadosamente sobre los medios, han de preguntarse por el contenido final que quieren dar a su plan de vida buena. Sin embargo, una empresa no se enfrenta a esta dificultad añadida: toda empresa, es condición *sine qua non*, ha de buscar, necesariamente el máximo beneficio, la máxima rentabilidad con el menor coste posible. El contenido del bien varía de unas personas a otras y de unos colectivos a otros. Por el contrario, toda empresa, sea cual sea su actividad, esté radicada en un entorno u otro, sea cual sea su tamaño, tiene que empeñarse en la búsqueda del máximo beneficio y en la máxima generación posible de riqueza. En ello radica, precisamente, su más estricta racionalidad.

Ciertamente, las empresas pueden ejercer sus proyectos racionales con responsabilidad y pueden, por supuesto, considerar la responsabilidad como un principio diferenciador de sus políticas y estrategias de gestión. Pero si lo hacen no es desde la aplicación de la dimensión de lo racional. Aunque las empresas entiendan como un bien asumir la responsabilidad, la definición estrictamente racional de dicho bien, no es base adecuada ni suficiente para justificar el concepto de responsabilidad.

Es decir, la definición estrictamente racional del proyecto de una empresa considerado como el bien de la misma, sólo puede medir la responsabilidad desde los parámetros del beneficio económico. Para acceder a la dimensión de la responsabilidad, más allá de la estrecha rentabilidad economicista, debemos considerar si es posible, y cómo, aplicar lo razonable a las organizaciones empresariales.

*En segundo lugar*, analicemos, por tanto, la aplicación de lo razonable al marco empresarial. Ante todo, pretendemos mostrar que lo razonable es también una dimensión característica de las organizaciones empresariales y,

posteriormente, que el ejercicio de lo razonable resulta beneficioso para las mismas y para todos sus stakeholders.

La cuestión de si una empresa puede ser razonable, tiene que ser analizada desde la posible razonabilidad de las personas individuales que la conforman. Como hemos dicho, la aplicación de lo racional a la gestión empresarial parece estar fuera de toda duda. Ahora bien, ¿no son racionales, en este sentido, las empresas porque lo son, precisamente, los sujetos que la componen?<sup>43</sup> ¿Qué grado de racionalidad pueden aplicar las empresas más que aquél que aplican los sujetos que las dirigen? Nadie diría que una empresa no ha elaborado racionalmente su plan estratégico cuando sus dirigentes lo han planeado con todo el rigor y la exactitud que sea posible. Y los responsables últimos, tanto si el proyecto fructifica, como si fracasa son, precisamente, sus dirigentes. Las empresas son racionales si sus máximos responsables lo son. Si son capaces de trasladar a la empresa, en tanto que organización orientada a la generación de riqueza y de beneficio, la aplicación de los principios contables, de los medios eficaces y de las mayores probabilidades en situaciones de gran incertidumbre. Las organizaciones empresariales generan su propio modelo de racionalidad, pero lo hacen a condición de que sus dirigentes sean capaces de crear las condiciones adecuadas para su aplicación.

De igual manera, hemos de pensar, por tanto, cuando se trata de lo razonable. Una empresa es razonable sólo si sus integrantes los son. Y nadie parece dispuesto a negar que las personas además de lo racional han de utilizar lo razonable. Lo razonable es, según Rawls, una virtud de personas comprometidas en la cooperación y tal vez haya pocas situaciones humanas en las que la cooperación sea más necesaria y más característica que en las organizaciones empresariales<sup>44</sup>. Si las personas son razonables, las empresas creadas y dirigidas por ellos se encuentran, al menos, con la condición inicial para serlo.

Ahora bien: ¿por qué y cómo las empresas pueden ser, efectivamente, razonables? ¿Pueden encontrar algún beneficio en serlo? Esta cuestión es, sin duda, más compleja. Lo primero que llama la atención y produce perplejidad es que lo razonable, según la caracterización de Rawls, es una virtud. Y, ciertamente, no parece habitual aplicar a las empresas la característica de “virtuosa” a no ser que entendamos por ella la habilidad y la fortaleza para conseguir los objetivos que se propone. Entendida de esta manera, la virtud no sería sino un modo más de aplicar la racionalidad deliberativa, aunque un modo especialmente fructífero. No nos referimos a este “virtuosismo” en el que algunos líderes empresariales muestran sus mejores estrategias negociadoras. Nos referimos a esa otra dimensión de la virtud que añade un elemento realmente novedoso y específicamente distinto al ejercicio de la racionalidad. A esa característica desde la cual, la empresa en sus proyectos y en sus políticas de

---

<sup>43</sup> No en vano, es común afirmar que las organizaciones son fiel reflejo de las personas que las dirigen.

<sup>44</sup> Todas las teorías actuales de gestión y dirección resaltan el aspecto de la cooperación. Cada vez se habla más de la necesidad de la adhesión, implicación, etc. de las personas para llevar adelante el proyecto empresarial. A modo de ejemplo véase Urcola Telleria (2000), capítulo 1, “Hacia un nuevo modelo de empresa y dirección”.

acción evalúa sus planes no sólo desde los principios contables<sup>45</sup> encaminados a la obtención del máximo beneficio, sino desde la perspectiva de un agente social que está comprometido en la relación con el resto de agentes empresariales y sociales.

Si una persona es irracional y linda con la patología cuando se orienta exclusivamente a la obtención del interés propio, una empresa pierde posibilidades de negocio cuando le mueven únicamente sus intereses contables y su rentabilidad a corto plazo. Ello le lleva a ignorar que los intereses del ámbito social en el que está inmersa también forman parte de sus propios intereses, incluso, aunque en un momento concreto no parezca que le beneficia de modo inmediato y a corto plazo.

Es esencial a la razonabilidad la disposición a presentar términos equitativos de cooperación y a asumirlos de manera permanente, con independencia del cálculo aplicado a cada situación concreta<sup>46</sup>. Obviamente, a la racionalidad pertenece calcular beneficios en la globalidad de los intereses, las empresas no pueden dejar de hacer cálculos. Pero lo propio de la razonabilidad es, no ya medir o sopesar beneficios, sino considerar la equitatividad de los medios para conseguir los beneficios de manera aceptable y asumible por todos los implicados. Es difícil dudar que una empresa que plantee y mantenga términos equitativos de cooperación, no vaya a conseguir beneficios a medio y largo plazo. No es sencillo confiar en que los términos de cooperación aceptados vayan a ser cumplidos, cuando su transgresión garantice un mejor o mayor resultado. Pero sí es fácil suponer que si una práctica empresarial no se atiene a ellos con alguna continuidad, sus resultados vayan a verse mermados en un futuro no muy lejano<sup>47</sup>.

Las cargas del juicio a las que Rawls se refiere cuando los agentes racionales proyectan sus planes de vida, tienen también aplicación al modo en que las empresas y sus agentes planean sus políticas empresariales a medio y largo plazo. Las empresas tienen experiencias acumuladas, una historia propia y sus propios valores. Y cada parte implicada tienen los suyos propios. Reconocer las situaciones particulares desde las que se plantean las negociaciones, asumir las dificultades que ello inevitablemente genera y

---

<sup>45</sup> Utilizamos el término rawlsiano de principios contables que equivaldría a lo que habitualmente se entiende como criterios económicos o de rentabilidad.

<sup>46</sup> En el ámbito de las organizaciones cada vez más se habla de la necesidad de generar confianza, base para conseguir beneficios duraderos en el tiempo.

<sup>47</sup> Es muy sugerente el punto de vista de Lozano (2002, p. IX): “Es verdad que, en los últimos años, la cuestión de la responsabilidad social ha ocupado un espacio progresivamente relevante en el análisis de las prácticas empresariales. Pero, a menudo, cuando se habla de responsabilidad social de las empresas, se hace desde una perspectiva dualista. Se trata de una perspectiva que opone la dimensión económica de la empresa (‘los resultados’) a la dimensión social (‘la responsabilidad’). Esta perspectiva es compatible con un gran interés por la responsabilidad social, pero siempre como algo añadido y, quizás, complementario de lo que sería la actividad empresarial propiamente dicha. Creo, por cierto, que este dualismo explica una concesión ideológica ante la que, para mi sorpresa, el mundo empresarial no suele reaccionar: la de dar por supuesto que la dimensión económica (la propia viabilidad empresarial) no forma parte intrínseca de sus responsabilidades sociales”.

reconocer que las razones aportadas por los otras partes también pueden ser razonables es un aspecto imprescindible de la negociación equitativa. Ello requiere, obviamente, que las razones sean públicas y que las exigencias de esa publicidad afecten a todos los implicados por igual. La publicidad es el síntoma más claro de que una organización se rige por criterios equitativos de cooperación. La publicidad, la información veraz y la comunicación, representa hoy uno de los aspectos más típicos y una de las condiciones imprescindibles de las empresas socialmente responsables.

Sin duda, una empresa razonable obtendrá más beneficios, pero en un sentido distinto de los beneficios buscados mediante la aplicación de lo racional. Los parámetros y criterios desde lo que se miden los beneficios de uno y otro ámbito son específicamente distintos. Así, mientras que los beneficios obtenidos desde la aplicación de lo racional se basan en parámetros de rentabilidad y de resultados contables, normalmente, en períodos cortos de tiempo, los posibles beneficios derivados de la aplicación de la razonabilidad, tienen que utilizar criterios que se denominan intangibles, que afectan a todas las personas que prestan sus servicios en la empresa desde los distintos niveles de composición de la misma, que afectan a los resultados que revierten en el medio social en el que la empresa está integrada; estos beneficios se miden, igualmente, en términos de cumplimiento de los compromisos asumidos, del respeto que los distintos agentes empresariales se brindan entre sí; finalmente, cualquier beneficio derivado de lo razonable ha de tener en cuenta la igualdad de consideración a las partes implicadas en la acción empresarial.

Este aspecto de la igualdad es especialmente relevante cuando se trata de valorar los beneficios de lo razonable y es también especialmente complejo. Es evidente que no todos los agentes implicados en la actividad empresarial lo están al mismo nivel. La igualdad no significa, de ninguna manera, que las partes implicadas tengan los mismos intereses, finalidades u objetivos, ni que tengan que participar con igual tasa en el beneficio contable de la empresa. La igualdad ha de entenderse como el igual derecho que todos los miembros que constituyen el ámbito de la actividad empresarial tienen para que sus intereses sean respetados y atendidos en su justa medida. Los derechos y privilegios, así como los deberes, adscritos a los distintos agentes empresariales se especifican diversamente: evidentemente no es lo mismo arriesgar el capital, dirigir la política empresarial, participar en la cadena de producción o vivir en el entorno de una determinada empresa. Cada parte implicada ha de asumir, según su condición, las cargas y los beneficios, correspondientes a su propio ámbito. Ahora bien, todos los implicados tienen el mismo derecho a que sus demandas sean razonablemente atendidas, y a respetar o cumplimentar razonablemente las exigencias de las otras partes. Este es el aspecto de la igualdad al que Rawls se refiere como característica de la razonabilidad y, sin duda, a este nivel es perfectamente aplicable a la actividad empresarial<sup>48</sup>.

Así, si todas las partes implicadas saben o pueden razonablemente esperar que sus exigencias sean atendidas como se merecen, si saben que el lugar que *de*

---

<sup>48</sup> Melé (1997) habla de círculos concéntricos de responsabilidad (obligan más cuanto más cerca están).

*facto* ocupa en la actividad empresarial no va a ser origen de discriminaciones arbitrarias, sino que se le va a tratar en condiciones de igualdad respecto a los demás implicados, el beneficio se medirá en términos de estabilidad y de confianza, lo cual, sin duda redundará en el beneficio contable de la empresa.

Finalmente, hay un elemento de la razonabilidad que es, quizá, uno de los que de manera ya casi habitual se está revelando como una de las exigencias irrenunciable de las políticas empresariales. Nos referimos a la cuestión de la publicidad y todo lo que ella comporta<sup>49</sup>. El aspecto de la publicidad afecta a aquellos elementos y prácticas que regulan la actividad empresarial y sólo a ellos. Los términos, principios, objetivos y criterios por los cuales se rigen las prácticas empresariales han de ser públicos y accesibles a todos los implicados, porque, como apunta Rawls, es el marco en el que todos ellos pueden expresar sus deseos, sus demandas, sus intereses y las razones para justificarlos. Es el espacio que, compartido por todos, y sabiendo todos que todos lo comparten, permite dirimir los conflictos con garantías razonables. Sólo cuando se saben las causas de lo que se hace y se conocen las razones por las que se hacen las cosas, se puede, de un lado, responder a las demandas tanto internas como externas de las empresas y, de otro, se pueden articular las razones que los demás pueden entender y pueden aportar.

La plena publicidad exige que se produzcan informaciones y comunicaciones periódicas, que éstas sean hechas con transparencia, que estén abiertas a todos, que sean claras y comprensibles y que se informe de todos los datos relevantes para la buena marcha empresarial. La plena publicidad es la garantía de que no se utilizan engaños, aunque sean más o menos sutiles, que se eliminan las amenazas, el uso de las influencias derivadas del ejercicio arbitrario del poder y de que las razones pueden, en principio, ser comprendidas por cualquier otro, siempre que ejerzan la razonabilidad.

Afirma Rawls:

“Realizar la condición de plena publicidad es realizar un mundo social en el que puede aprenderse el ideal de ciudadanía, generando un efectivo deseo de ser esa clase de persona”<sup>50</sup>.

Según esto, la plena publicidad, aplicada al ámbito empresarial, puede contribuir a diseñar el ideal que desea la empresa para sus implicados y puede, además, generar el deseo de comportarse de acuerdo al mismo. Podemos, asignarle, pues, una función educativa que, por otro lado, la empresa, de un modo inconsciente ya cumple. La empresa no es sólo un lugar de trabajo;

---

<sup>49</sup> La condición de plena publicidad a la que alude Rawls nos remite al tema de la transparencia. Incluso la Comisión Europea la señala como componente esencial de la responsabilidad social: “La transparencia es un componente esencial del debate sobre la responsabilidad social de las empresas puesto que contribuye a mejorar sus prácticas y su comportamiento, al tiempo que permite a las empresas y a terceras partes cuantificar los resultados obtenidos. Por consiguiente, es útil establecer parámetros de referencia que permitan medir y comparar los resultados de las empresas en el ámbito social y medioambiental a fin de garantizar la transparencia y facilitar una evaluación comparativa real y creíble” (COM 2002 / 347, p.75).

<sup>50</sup> Rawls (1996, p. 103).

además, condiciona y fomenta un modo de ser, de actuar y de valorar. La condición de plena publicidad puede ayudar a que el modelo de gestión empresarial fomente y propicie un modelo de persona acorde al ejercicio de lo razonable.

### 3. Conclusión

Creemos, a modo de resumen conclusivo, que la racionalidad humana sólo queda completa si se consideran conjunta e inseparablemente los aspectos de lo racional y lo razonable. Y en esta unión inseparable no es posible establecer la prioridad definitiva de un elemento sobre el otro. Se trata de modos distintos de aplicar la racionalidad, cada uno con sus prioridades y peculiaridades, cada uno propio de su ámbito, pero igualmente necesarios y relevantes para explicar las razones que mueven a la acción.

“Agentes meramente razonables carecerían de fines propios a cuya promoción sirviera la cooperación social; agentes meramente racionales carecerían de sentido de justicia y no conseguirían reconocer la validez independiente de las exigencias ajenas”<sup>51</sup>.

Una empresa que fuera sólo y exclusivamente racional, ignorando por completo la dimensión de lo razonable ¿podría estar en condiciones de asumir el ejercicio de la responsabilidad social? Más aún, ¿podría ser entendida como la empresa que está demandando el conjunto de la sociedad? ¿Podría, en definitiva, entenderse como una empresa en el sentido pleno del término?.

Creemos que la limitación de la racionalidad humana a la dimensión de lo meramente racional conduce, en palabras de Searle, a representarla sólo “como una visión más inteligente de la racionalidad del simio”<sup>52</sup>. Y, por tanto, conduce a desconocer los aspectos específicamente diferenciadores y exclusivos de la racionalidad humana. Sin duda, lo razonable recoge algunos de estos últimos aspectos y permite entender la estrategia empresarial como algo más que una mera búsqueda unilateral y exclusiva de beneficio económico.

### Referencias bibliográficas

Aristóteles (1985): *Ética nicomáquea ; Ética eudemia*. Madrid: Gredos.

COM (2002 / 347): “Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible” en IPES - ESADE, *Libro verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Barcelona, pp. 55-95.

---

<sup>51</sup> Rawls, (1996, p. 83).

<sup>52</sup> Searle, (2000, p. 18). Searle afirma que este modo unilateral de entender la racionalidad ha sido el característico de una tradición filosófica en el que, a su entender, caben autores tan dispares como Aristóteles, Hume y Kant, incluso aunque no compartan la misma concepción de racionalidad.

- Cruz, Manuel y Aramayo, Roberto R. (Coord.) (1999): *El reparto de la acción*. Madrid: Trotta.
- Habermas, Jürgen (2000): *Aclaraciones a la ética del discurso*. Madrid: Trotta.
- Lozano, Josep María (1999): *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lozano, Josep María (2002): “La responsabilidad social: un reto de innovación para las empresas, una oportunidad para el desarrollo de la riqueza ética de las naciones” en IPES - ESADE, *Libro verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Barcelona, pp. VII-XVII.
- Melé, Domènec (1997): “Actuación social de la empresa” en Pastor, A.; Pérez López, J. A. y Melé, Domènec (1997): *La aportación de la empresa a la sociedad*. Barcelona: Folio y IESE, pp. 51-90.
- Putnam, Hilary (1997): *La herencia del pragmatismo*. Barcelona, etc.: Paidós.
- Rawls, John (1996): *El liberalismo político*, Barcelona: Crítica.
- Rawls, John (2002): *Teoría de la justicia*. 2ª edición. Barcelona, etc.: Paidós.
- Searle, John R. (2000): *Razones para actuar: una teoría del libre albedrío*. Oviedo: Nobel.
- Urco Tellería, Juan Luis (2000): *Factores clave de dirección: orientados a la obtención de resultados*. Madrid: ESIC.
- Wolff, Robert Paul (1981): *Para comprender a Rawls : una reconstrucción y una crítica de teoría de la justicia*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.