

La ética en la toma de decisiones: ocho perspectivas sobre dilemas en el trabajo

Resumen del informe especial: **“Ethical decision-making: eight perspectives on workplace dilemmas”** *CIPD -Chartered Institute of Personnel and Development*, Agosto 2015
(Consultado on line el 11/01/2016).

Acceso al documento original:

<https://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/ethical-decision-making-workplace-dilemmas.aspx>

Enero de 2016

Índice

<i>Introducción</i>	3
<i>1. El prisma de la equidad</i>	4
<i>2. El prisma del mérito</i>	5
<i>3. El prisma del mercado</i>	6
<i>4. El prisma democrático</i>	7
<i>5. El prisma del bienestar</i>	8
<i>6. El prisma de los derechos y deberes</i>	9
<i>7. El prisma del carácter</i>	10
<i>8. El prisma conservador</i>	11
<i>Conclusión</i>	11

Introducción

La filosofía moral y política contemporánea ha dicho muy poco (salvo honrosas excepciones) sobre las decisiones que se toman en el trabajo. Pero nuestros entornos laborales plantean claramente cuestiones que son fundamentales para la ética filosófica: cuestiones relativas a la justicia de los procesos y a las estructuras institucionales, sobre cómo dar a las personas aquello que se merecen, sobre la elección y aplicación de las reglas, sobre la toma colectiva de decisiones y el dominio de uno mismo, sobre el buen vivir, los derechos, sobre qué tipo de persona debemos aspirar a ser, y sobre cómo las personas se relacionan con contextos más grandes en el mundo y en el devenir de los tiempos. Por tanto, podemos aportar enfoques filosóficos a todas estas cuestiones que incidan sobre el ejercicio de nuestro trabajo.

La pregunta clave de este informe es: **¿qué formas de pensar el trabajo nos ofrece la ética filosófica?** Dicha cuestión es distinta de una pregunta que no vamos a abordar: ¿por qué debo hacer lo que exige la ética?

El informe describe los modos en los que las personas pueden actuar y pensar, pero no trata de demostrar que tiene un sentido último reflexionar sobre dichos modos. Tampoco pretendemos optar entre las diferentes formas de pensar o criticar, unas por encima de otras. No existe un algoritmo para decidir qué hacer, y no es posible delegar en otros nuestros dilemas. Las ideas que se describen en este informe son formas de elaborar, remodelar y ampliar nuestras respuestas a disyuntivas inevitables para cada uno de nosotros. Reflexionar sobre nuestro quehacer nunca puede convertirse en la aplicación mecánica de una regla.

Vamos a responder a la pregunta clave de este informe mediante la descripción de **ocho prismas** o perspectivas éticas: formas de ver y re-imaginar nuestra situación ética. Los ocho prismas no son necesariamente excluyentes entre sí. Algunos podrían coexistir siendo apropiados para distintos tipos de decisiones o situaciones. Algunos se refuerzan mutuamente (por ejemplo, la mejor manera de defender la democracia podría ser vincular las voces democráticas a los derechos humanos). Pero también se dan posibles tensiones y confusiones entre ellos: es el caso de aquellos que a menudo no se pueden aplicar al mismo tiempo (equidad frente a bienestar, por ejemplo); algunos son fáciles de confundir, pero aconsejan direcciones muy distintas si entramos al detalle y logramos distinguirlos.

1. El prisma de la equidad

La pregunta que se formulan los teóricos del contrato social es: dado que no hay un orden natural, ¿qué orden artificial deberíamos hacer? Su respuesta pasa por considerar qué orden tendrían legitimidad para hacer juntos los individuos libres e iguales. La mayoría de sistemas e instituciones actuales tienen historias complejas y ambiguas que alternan episodios de violencia con episodios de acuerdo. La mayoría de los seres humanos no somos realmente libres ni partimos de posiciones iguales, pero los teóricos modernos del **contrato social** están interesados en saber si nuestras instituciones podrían ser fruto del acuerdo, no tanto en saber si en realidad lo han sido. Las respuestas específicas que los teóricos del contrato social dan a esa pregunta son diferentes, pero las ideas básicas detrás de ellas son:

- 1) La igualdad inicial en el estado de naturaleza es una forma de imparcialidad: si todos tenemos igual importancia, nadie debe asumir que su autoridad sobre otro es natural. Imaginarse a uno mismo en posiciones distintas a la nuestra es una manera de dramatizar y alentar esa imparcialidad.
- 2) Si no hay un orden natural, necesitamos construir uno para satisfacer nuestras necesidades. El orden emana de nosotros, no desde fuera (de los dioses, de la naturaleza o de la tradición), y por lo tanto depende de nosotros qué orden acabamos configurando.
- 3) Si el orden en el que vivimos depende de nosotros, y todos somos moralmente iguales, todos tenemos que estar de acuerdo con un orden para que sea moralmente aceptable. Pero los teóricos del contrato social utilizan la idea del consentimiento de un modo distinto: tratan de mostrar que sería *razonable* para un representante abstracto para poder estar de acuerdo con un orden en particular. Por lo tanto, no se pueden impulsar procedimientos que no aceptaríamos si estuviéramos en la posición de la persona objeto de dicho procedimiento. Tal orden no podría ser aceptado por todos.

De acuerdo con la perspectiva de la equidad, todos en una organización deben ser capaces de estar de acuerdo sea cual sea el lugar que ocupan en ella. La pregunta fundamental para ver si cumplimos los requerimientos de un acuerdo de tipo universal es: ¿cómo diseñaría yo la organización si supiera que iba a estar en **la peor posición** que mi diseño crea? Por ejemplo, si estamos diseñando un procedimiento sancionador, deberíamos preguntarnos: ¿cómo quiero que funcionen las garantías si yo supiera que iba a ser falsamente acusado de un quebrantamiento de las normas? Un procedimiento que tú no aceptarías si estuvieras en tal posición no será aceptado por quien realmente ocupe esa posición y, por lo tanto, no puede ser aceptado por todos. Debe ser rechazado como no justo.

2. El prisma del mérito

Una institución meritocrática asigna posición, riqueza, poder, estatus y otras recompensas de acuerdo con el mérito individual. Esto se ajusta a la moral popular y al sentido común: decimos que el trabajo duro merece ser recompensado, que el mejor equipo merece el campeonato, que las buenas acciones merecen un reconocimiento, que los criminales merecen ser castigados y así sucesivamente. La **teoría meritocrática** parte de considerar que el punto de partida de la recompensa social está distribuido de manera desigual: algunos de nosotros tenemos más cualidades que los demás, y por lo tanto debemos recibir mayores recompensas que el resto. La meritocracia se sustenta en dos afirmaciones:

- 1) La base de partida que legitima la posición, la riqueza, el poder y el estatus es el mérito entendido como una combinación de talento y trabajo duro.
- 2) Dado que el mérito es una cualidad independiente y real, las instituciones deben tender a descubrirlo y a recompensarlo.

Estas dos afirmaciones llevan aparejada una demanda de **igualdad de oportunidades**: la eliminación de las barreras para el éxito en base a la no consideración de aspectos irrelevantes como la raza, el género, la clase social, etc., despejando el camino para que el talento innato, alimentado por la disciplina y el trabajo, pueda mostrarse y ser recompensado con justicia.

Rawls criticó la teoría meritocrática con el argumento de que no existe una diferencia significativa entre las pretensiones de la sangre (por ejemplo, ser miembro de la clase guerrera hereditaria) y las demandas del talento y el trabajo duro. El talento es innato, no es algo que elegimos. La capacidad para la disciplina es el resultado de las experiencias de la primera infancia, el haber contado con estructuras de motivación (entre ellas especialmente capacidad de diferir o postergar la gratificación). Nozick, en cambio, criticó la meritocracia desde una dirección diferente, argumentando que las recompensas sociales deben ser distribuidas por un acuerdo voluntario del mercado. De otro modo, la única manera de recompensar el mérito sería erigir una monstruosa burocracia estatal que decidiera el destino de cada individuo.

De acuerdo con la perspectiva del mérito, debemos considerar las cualidades exigidas por el puesto de trabajo y diseñar un procedimiento de selección para descubrir dichas cualidades, orillando otros factores irrelevantes. Debemos apuntar a una igualdad de oportunidades sustantiva, no simplemente formal. Algunos sostienen que debemos tender a contratar personas pertenecientes a grupos históricamente desfavorecidos, mientras otros afirman que los procedimientos de contratación deberían excluir información irrelevante (como el género y la raza) mediante el anonimato de los currículums, para evitar sesgos.

3. El prisma del mercado

El liberalismo clásico presenta al Estado como un vigilante nocturno que arbitra neutralmente las interacciones sociales mediante la aplicación de los contratos, la prevención de la violencia y el castigo a las violaciones de derechos. No admite, en cambio, una extensión de esas atribuciones.

Nozick está en desacuerdo con Rawls y las teorías meritocráticas que proponen una ética basada en patrones distributivos. Nozick se pregunta: ¿adquieren las personas el derecho a una propiedad? La respuesta de Rawls es holista y parte de un patrón: tengo derecho a una recompensa sí, y sólo sí, constituye una parte justa de los beneficios totales en mi sociedad. La respuesta de Nozick es individualista y vinculada a la historia: tenemos derecho a una propiedad solamente si la cadena histórica remite a una de dos opciones:

- 1) Ha sido adquirida por medios justos o simplemente transferida por alguien que justamente la poseyó.
- 2) Creamos algo que no existía anteriormente, como una pintura o un nuevo proceso químico.

Esta lógica puede aplicarse a bienes más abstractos como el dinero o los puestos de trabajo. Lo que pesa en la determinación de la legitimidad de un trabajo particular o un salario es si se ha conseguido a través de **una cadena histórica** de la creación y transferencia libre. Nada tendría que ver con quién tiene más cantidad de ciertos bienes (o si tienen mucho en relación a otros), ni tampoco con el hecho de que seamos inteligentes y aplicados en vez de lentos y perezosos.

Los mercados no son meritocráticos. La valoración del mercado de un bien depende de la cantidad disponible (oferta) y de cuánta gente lo quiere (demanda). Esta valoración (precio) no es sensible a consideraciones de talento o de trabajo duro. Responde a resultados, no a sus causas. Alguien que posea una cualidad poco común que esté muy demandada tiene derecho a aquello que los otros le ofrezcan como recompensa, pero no *merecen* tales recompensas.

De acuerdo con el prisma del mercado, los puestos de trabajo y sus recompensas deben ser el resultado de los **intercambios voluntarios** del mercado. Esto sugiere que las normas éticas arbitran neutralmente y ponen límites en nuestras interacciones voluntarias, pero no persiguen ningún resultado concreto. Cualquier distribución de cargos y de recompensas que resulte de intercambios y acuerdos entre las personas, dentro de las reglas, es una distribución éticamente aceptable.

4. El prisma democrático

El pensamiento democrático parte de la idea de igualdad política: cada miembro del grupo tiene la misma autoridad para tomar parte en el mundo real de toma de decisiones para el grupo. No hay jerarquías naturales: el poder y la autoridad son nuestros para dar o para quitar.

Existen distintas perspectivas sobre el ideal democrático. Una perspectiva importante es la idea de la libertad entendida como no-dominación. Pensadores liberales como Hayek tienden a presentar la libertad como **ausencia de coerción**: actúas libremente siempre y cuando nadie esté utilizando violencia o amenazas para hacerte actuar de acuerdo a sus planes

Una concepción alternativa de la libertad democrática, que se suele denominar republicana, es que eres libre siempre y cuando estés protegido contra la dominación. Alguien domina a otra persona en la medida en que es capaz de interferir de manera arbitraria en las opciones del otro. Capacidad para interferir significa que el dominador puede interferir cuando quiera, incluso si no opta por hacerlo en determinado momento.

Los empleados en empresas no suelen ser libres en el sentido republicano del término: están sujetos el poder arbitrario de sus mandos (que a su vez están subordinados a sus superiores en una estructura anidada de subordinación). Esto implica que la demanda democrática de autogobierno se puede aplicar a las empresas de igual modo que a los gobiernos. Una forma de responder a esa demanda es hacer que los empleados sean **partícipes en la toma de decisiones** de sus empresas, en lugar de meros objetos de esas decisiones: es decir, mediante la institución de la democracia en el lugar de trabajo, o incluso convirtiendo a los trabajadores en propietarios de las empresas. En un lugar de trabajo democrático (como *John Lewis* en el Reino Unido o *Mondragón* en España), a diferencia de la mayoría de empresas actuales, las personas que trabajan en la organización también la dirigen de forma conjunta, por lo general mediante una combinación de votaciones directas y delegación de autoridad en representantes electos y/o profesionales contratados.

La demanda puede extenderse más allá: las personas afectadas por las decisiones de las empresas no son sólo los empleados, sino también sus familias, las personas que trabajan en otras empresas que suministran a dichas organizaciones y las comunidades locales afectadas por su actividad. Bajo un prisma democrático, estas personas deben también tener algo que decir, especialmente en las decisiones en las que sus intereses están en juego.

5. El prisma del bienestar

Este prisma se basa en el **utilitarismo**, la teoría moral y política según la cual las acciones y las instituciones deben estar diseñadas para promover el bienestar humano. En términos generales, deberíamos propiciar tanto bien como sea posible y reducir la carga de mal de nuestras acciones. Esto, a menudo, implica transacciones. La respuesta correcta acerca de lo que es el bien es apuntar a su **maximización** al mismo tiempo que minimizamos el mal. Lo que deberíamos hacer en toda circunstancia es aquello que presente las mejores consecuencias generales.

Es importante destacar que los utilitaristas entienden el bienestar como un valor intrínseco o meta última. Es decir, no debe perseguirse porque trae alguna otra consecuencia aparejada, sino por sí mismo. Hay personas que afirman que el bienestar de los empleados debe perseguirse porque es bueno para la eficiencia de las empresas. Esto puede ser cierto en muchos casos, pero para un utilitarista es irrelevante: la eficiencia corporativa sólo es buena en la medida en que produce bienestar, no al revés.

Para algunos teóricos, el bienestar depende de la percepción subjetiva. Si consideras que tu experiencia de vida es positiva, entonces estás en una situación de bienestar. Hay estudios que demuestran que, por encima de un cierto mínimo, el dinero como factor objetivo no nos hace más felices.

Otros teóricos sostienen que el bienestar es lograr la consecución de los elementos en una lista objetiva de bienes intrínsecos, independientemente de que suframos o de que no los disfrutemos cuando los logremos. Por ejemplo, Aristóteles argumenta que conseguimos el bienestar cuando desarrollamos plenamente y expresamos la esencia racional humana en una vida ideal de sabiduría práctica y teórica.

Si admitimos la idea de que la autonomía es como mínimo una parte significativa del bienestar, muchos trabajos ofrecen pocas oportunidades para el desarrollo y uso de la autonomía, porque consisten en tareas repetitivas bajo la dirección de otra persona, con miras a la realización de los planes de otra persona. Pero si el bienestar requiere autonomía, y si el trabajo debe ser bueno para nosotros, este trabajo no autónomo debería ser transformado. Esta visión daría argumentos para una aproximación democrática a la ética en el trabajo.

6. El prisma de los derechos y deberes

Según el prisma de los derechos y deberes, todas las personas tienen el derecho a hacer determinadas cosas, y cada uno tiene el deber de no violar los derechos de los demás. Esto significa que los derechos humanos prohíben algunas acciones y demandan otras, independientemente de sus consecuencias.

¿Existen realmente los derechos en ausencia de mecanismos de control y de una autoridad establecida con la responsabilidad de promover y proteger lo que afirman dichos derechos? Muchos estados y organizaciones proclaman diversos derechos, pero su aplicación real es notoriamente inconsistente y a menudo ineficaz. A veces no queda claro qué institución en realidad tiene autoridad para exigir, o el poder para garantizar, el cumplimiento global de lo que se proclama. ¿Eso convierte los derechos en mera palabrería?

Existen **dos teorías contrapuestas** sobre los derechos:

1) Teoría del interés: conectan los derechos con el bienestar. Los derechos vendrían a ser un escudo que protege a las personas o sus intereses contra acciones lesivas. Esta teoría resuelve los problemas conectando las reivindicaciones de derechos particulares y de legislación sobre derechos con la problemática del **bienestar**. Por ejemplo, la existencia de un salario igual por igual trabajo es un derecho que estará justificado si emana de la relación de esa demanda con el bienestar humano:

2) Teoría de la voluntad: conectan los derechos con la **capacidad de elección**. Un derecho confiere a su titular de un cierto control específico sobre su situación. Esta teoría aborda los problemas éticos teniendo en cuenta la relación entre los derechos particulares y la importancia de las capacidades particulares de control. Por ejemplo, la existencia del derecho a afiliarse a un sindicato dependerá de si la afiliación sindical confiere importantes capacidades de control.

En las organizaciones se da a menudo **un conflicto entre derechos y deberes** que emanan de distintos marcos: legislación local, internacional, culturas distintas, etc.

7. El prisma del carácter

Según el prisma del carácter cada uno de nosotros debe trabajar para desarrollar el mejor carácter ético para nuestros roles. El carácter es un conjunto de tendencias psicológicas profundas y consistentes, estrechamente vinculadas a la propensión a sentir y a actuar de la manera correcta (estas tendencias en ocasiones se llaman virtudes). Tener carácter implica comprometerse y cuidar de las personas y las instituciones particulares

Una **virtud** (por ejemplo el coraje, la honestidad, la justicia, la lealtad hacia los amigos) es un rasgo de carácter profundamente arraigado que mueve a su poseedor no sólo a actuar, sino también a ver, a sentir y a ser conmovido de un modo distintivo. Una virtud debe estar arraigada en vez de ser superficial o temporal. Una virtud debe incluir las acciones perceptuales y motivacionales. No es una virtud comportarse honestamente sólo porque tememos ser descubiertos en una falta. Lo virtuoso es abjurar de la falta de honradez como de algo repelente y patético.

La **sabiduría práctica** es un requerimiento para la persona virtuosa, porque a menudo es difícil determinar la mejor opción ante un dilema ético. Por lo general, esta sabiduría se deriva de la experiencia tanto como de la instrucción o de la teorización. La sabiduría práctica concierne más al conocimiento del *cómo* que al conocimiento del *qué*: es la capacidad de perseverar en el camino correcto aunque no seamos capaces de hacer explícitos los principios que rigen dicha capacidad.

Las virtudes no son simples dones de la naturaleza o de la fortuna, y no son las mismas durante toda la vida de un individuo. Al contrario, se van desarrollando las características de una personalidad con el crecimiento. Los especialistas en ética de la virtud suelen concurrir con Aristóteles en el argumento de que las virtudes son desarrolladas **por el uso y por la emulación**.

De acuerdo con el prisma del carácter, no debemos considerar reglas abstractas sobre la contratación y el desempeño en el lugar trabajo, sino más bien tratar de emular a las mejores personas que conocemos en roles concretos. Así, por ejemplo, si alguien nos intenta sobornar, debemos realizar el ejercicio de pensar qué harían las mejores personas que conocemos en dicha situación y tratar de ser como ellos.

8. El prisma conservador

De acuerdo con el prisma conservador no podemos reinventar o dominar el mundo, y somos responsables de la conservación y mantenimiento de la pequeña parte de él sobre la que tengamos ascendencia. También somos responsables de transmitirla en buen estado a nuestros descendientes. Esto concierne a las instituciones en las que trabajamos, al mundo político y social más amplio de que dependen y al entorno natural.

Contra las utopías racionalistas (construcciones elegantes e intelectuales sin conexión con un mundo caótico y mal comprendido), este prisma aboga por el **aprendizaje gradual** a través de la experiencia y por la humildad frente a nuestra comprensión incompleta. Este prisma fija la atención sobre nuestra compleja dependencia de circunstancias particulares, locales e históricas. Los pensadores conservadores a menudo han sido críticos con la tradición del contrato social y han mantenido que la sociedad jerárquica es algo natural, no hecho por los individuos.

Las tres demandas conservadoras son: **orientación al pasado**, escepticismo y jerarquía natural. Conllevan responsabilidades: cuidar y defender lo que ya existe; apoyar los sistemas que ya conocemos en el trabajo porque han sobrevivido a muchas tribulaciones. Pero también se extienden al medio ambiente natural del que depende la sociedad humana. Ese reconocimiento ha llevado al surgimiento de un pensamiento ecologista conservador: la defensa de los recursos frente al crecimiento económico y la apuesta por la conservación de los recursos

Según este prisma, los lugares de trabajo deben ser diseñados y evaluados sin perder de vista que debemos cuidar lo que nos han legado nuestros predecesores y lo que vamos a transmitir a nuestros descendientes. Así, por ejemplo, mantener una empresa en propiedad de la familia podría ser más importante que la maximización de los beneficios a corto plazo, y el mantenimiento de un recurso natural podría ser más importante que la explotación del mismo.

Conclusión

Ninguno de estos ocho prismas nos proporciona una plantilla exacta para decidir qué es "correcto" y qué "incorrecto" en nuestras organizaciones. Situaciones específicas del lugar de trabajo requieren que quienes toman las decisiones opten por la opción más adecuada a su entender. La comprensión de las diferentes perspectivas éticas, y demostrar una sensibilidad hacia las que son relevantes para cada contexto organizacional, será una habilidad básica para el profesional de Recursos Humanos.