

## **La empresa como espacio abierto a la palabra.**

Godofredo J. Chillida Mejías. AFPC-UAB.

*La única característica del diálogo, reside en la calidad de la relación que surge a través de la conversación. Marvin T. Brown.*

### **Justificación de asesoría filosófica en la empresa:**

La idea que deseo proponer en el siguiente trabajo es la pertinencia de ubicar a la asesoría filosófica dentro del marco empresarial. Si entendemos la actividad asesora como la participación del análisis filosófico al servicio de la sociedad y, la empresa es considerada como un agente social integrado dentro de la comunidad, entonces, el *Philosophical Consulting* es un camino válido como reflexión y entendimiento de lo que acontece en la empresa. Esta situación se acrecienta cuando nos enfrentamos a situaciones conflictivas, ya que la filosofía debe desplegar sus herramientas racionales de modo que permita dilucidar una solución rica en matices y posibilidades fácticas. Busco destacar así, la función facultativa de la filosofía práctica enfocada hacia el asesoramiento, para desarrollar vías de cooperación entre los diferentes implicados y afectados por las actividades empresariales, siendo también capaz de diseñar soluciones conjuntas para actos controvertidos.

Dentro del actual cambio de perspectiva social y económica denominado globalización, es habitual hallar un enfrentamiento entre la realidad social y el sentido empresarial, ello evidencia la necesidad de repensar el vínculo entre la comunidad y las corporaciones activadoras de productos mercantiles y de servicio. Desde el *Philosophical Consulting* se incide en la recuperación de la confianza en la actividad empresarial, ya que éste es capaz de asentar las bases para hacer entender, en primer lugar a la empresa, que crear valor ya no es sólo generar valor económico. De esto se desprende que el asesoramiento filosófico no es sólo una cortina de humo o un arma de marketing en manos de los empresarios, cuya finalidad es la de mostrar una imagen idílica y áurea de los impulsos mercantiles; más bien habría que entender que la

filosofía cumple el desempeño de orientar, de ofrecer un marco racional comprensivo, un 'modo de hacer' acorde con la responsabilidad que las empresas detentan al estar incorporadas en el seno social. Bien es cierto que la empresa a lo largo del tiempo ha ofrecido servicios por medio de sus productos pero ahora, para mantener su eje de construcción constante y su crecimiento dentro de parámetros racionales, necesita hacer uso de herramientas provenientes de otras esferas, como es el caso de la consultoría filosófica. La empresa, de acuerdo con su lógica dinámica y adaptable a las circunstancias, se ha venido definiendo en los últimos años como un campo interdisciplinar en el que tienen eco diferentes voces que aportan contenido útil para su mantenimiento estructural versátil, de modo que la adaptación a los cambios sociales no supongan un trauma sino un paso más, concebido y analizado desde el mismo substrato fundacional corporativo.

Dentro de la evolución neo-liberal presente, se concibe a la empresa como un agente que debe responsabilizarse de sus actos, ya que el papel del Estado pierde relevancia como actor principal, cohesionador, de la vida social. La pérdida de control democrático de aquellos aspectos que permiten una aproximación a la justicia social, respaldada por el Estado, ha permitido que la empresa se adjudique cierta posición rectora de pautas a seguir. Sin embargo, la empresa como tal no tiene por labor la de desarrollar un sistema asegurador de derechos sociales; por tanto, la univocidad de la actividad corporativa, excluyente de otros grupos y ámbitos comunitarios, cae en una pauperización del futuro social y por tanto empresarial, puesto que los derechos básicos no pueden reducirse exclusivamente a la propiedad y al cumplimiento contractual. Si la empresa desea estar a nivel de los acontecimientos, debe dejar su torre de marfil para acercarse a los valores fundamentales que consolidan y protegen a la sociedad, a la cultura y por supuesto a la ecología.

Evidentemente la empresa ostenta un rango relevante dentro del todo-social, pero ello se produce motivado por el cambio, ya apuntado, en el que todos y cada uno de los agentes sociales han aumentado su poder y, en consonancia, su responsabilidad. Es decir, si la empresa es lo que es en la actualidad, es porque ha incorporado la asunción de responsabilidades según su poder y sus capacidades. La asesoría filosófica, además de poder colaborar en el buen desarrollo interno de la empresa, también es capaz de dar razón del nuevo papel que ésta detenta en la sociedad, advirtiendo los

recursos morales<sup>1</sup> que contiene en sí misma. El *Philosophical Consulting* puede introducir en el ámbito corporativo ciertos mecanismos de cohesión social, en mayor consonancia con el compromiso y la participación activa en la organización y, no tanto con los vectores de imposición legal, a la hora de resolver una situación caracterizada por el conflicto. La intención que pretendo explicitar es la de posicionarme en una perspectiva que contemple el entendimiento en el campo empresarial, en donde la relaciones personales conllevan una carga de contenido laboral además de una amplia dosis de emociones, afecciones y recursos morales. La necesidad de racionalizar lo sucedido en el proceso empresarial permite que el asesor filosófico sea reconocido como un consultor valioso, capacitado para aportar herramientas que horaden la acción decisoria en situaciones de enfrentamiento; un ejemplo de los útiles puestos en juego por la filosofía podría ser la aplicación de los mapas de diálogo argumentativo, en los que no sólo se toma en consideración las opiniones y los diferentes grupos implicados, sino también los propósitos, los fundamentos y la utilidad de todas las voces que forman parte de un mismo espacio gestionable.

### **De las intenciones a los hechos:**

A continuación quisiera presentar la propuesta que realiza Marvin T. Brown, desde una ética aplicada a la empresa, como posibilidad de intervención del asesor filosófico en la dinámica corporativa. De esta forma quisiera ilustrar la idea de atribuir a la filosofía un carácter práctico, funcional, basado en el análisis reflexivo-racional que permite la transformación y mejora de las relaciones contrapuestas, estableciendo un diseño comunicacional fundamentado en la palabra argumentada, sin que ello suponga evitar la discusión. Del manejo de los argumentos enfrentados nacería el acercamiento revisado y afianzado, por medio del cual llegar a un acuerdo participativo y compartido.

Me gustaría señalar que la elección de las herramientas brownianas se deriva del presupuesto de entender que la empresa no puede liberarse de su compromiso con el resto de la comunidad en la que se desarrolla. Está obligada a contemplar los valores que en definitiva le otorgan su razón de ser.

---

<sup>1</sup> García-Marzá, Domingo: *Ética empresarial (del conflicto al diálogo)* Madrid, Trotta, 2004. (pág.: 45-ss)

Marvin T. Brown compara el cambio que se está dando en las empresas con lo que debió ser viajar en el Titanic<sup>2</sup>, es decir, ser capaces de percibir un movimiento lento pero guiado hacia la dirección equivocada, y a la vez, tener conciencia de que al ser demasiado grande y potente queda anulada cualquier acción ágil para cambiar de rumbo.

Brown está afirmando que los cambios experimentados en los últimos años por las empresas son insuficientes para variar completamente de modelo corporativo, pero ello no significa que no se hayan empezado a tomar medidas. El pensador norteamericano destaca la implicación de diferentes grupos activos (propietarios, gerentes, comunidad local, clientes, empleados o incluso abastecedores) para hacer viable la permanencia de las corporaciones empresariales. Con esta matización se destaca la idea de que el conjunto social, compuesto por múltiples voces, no puede quedar dominado por un único agente que imponga su voz acallando las demás, ya que si este falla en sus predicciones o directrices, la estructura se desmoronaría.

La propuesta que elabora Brown apunta hacia una modificación que permita al ‘caso empresarial’ encaminarse hacia una corporación ciudadana, para así transformarlo en un ‘caso cívico’<sup>3</sup>. Ello supone que la empresa tiene que llevar adelante un cambio importante, de acuerdo a la perspectiva desde donde se concibe a sí misma y a su entorno, por medio de una redefinición de los patrones comunicativos que permitan establecer un diálogo entre las partes que fundamentan su estructura interna, todo ello sin olvidar al resto de los agentes que son elementos indispensables del motor social. El punto básico para llevar adelante este cambio pasaría por asegurar la apertura hacia las diferencias y desacuerdos. Sin esto, sin el reconocimiento del otro (de lo otro que está más allá de mí, de lo que se enfrenta a mí) a duras penas puede nadie definirse como agente válido para la acción empresarial, educativa, familiar, etc.

Desde este razonamiento el ejercicio responsable de la acción empresarial requiere de propietarios, gerentes, y directivos que en lo personal tengan la necesidad de acercarse al ciudadano (ese ciudadano que también es trabajador de sus empresas) al creer en el valor del encuentro que, permite la identificación de ambos como individuos, así como del reconocimiento de ese otro al que merece la pena prestar atención, aunque ello suponga una aproximación interesada. Es más, sin un interés explícito por el otro y

---

<sup>2</sup> Brown, Marvin T.: *Corporate Integrity. Rethinking organizational Ethics and Leadership*. New York. Cambridge University Press, 2005. (Pág.: 2)

<sup>3</sup> Op. Cit. Pág. 28.

por aquello que el otro ofrece, no se podría concebir la idea de compartir un mismo proyecto basado en el entendimiento y comprensión de las acciones, así como de las voluntades. Siguiendo esta línea argumentativa Brown reconoce la utilidad de las seis claves que según Martin Buber, configuran al diálogo, a saber: ver a los otros como diferentes, realizar preguntas para averiguar información que enriquezcan mi visión del otro, reconocer los recursos del otro, explorar lo desconocido, desarrollar los pensamientos y lograr el auto-entendimiento<sup>4</sup>. La importancia de Buber, así leído, descansa en ser capaz de aportar elementos racionales que los directivos pueden poner en práctica. Lo que significa salir de la extensa literatura teórico-filosófica para posibilitar la acción empresarial dentro de una buena práctica, dentro de una práctica ética viable.

Existe dentro de esta propuesta un valor soterrado que bien merece la pena sacar a la luz, éste no es otro que el de reciprocidad<sup>5</sup>. Si lo entendemos como disposición para actuar de un cierto modo, habrá que concebir a la reciprocidad como elemento deontológico, el cual adquiere carácter de disposición a la hora de obedecer una obligación moral. La obligación, en el caso específico de la reciprocidad, sería devolver algo bueno (un beneficio) por algo también bueno (otro beneficio). Éste es un espacio válido en el que la responsabilidad empresarial adquiriría su mayor sentido y definición, ya que por medio de ciertas prácticas basadas en la reciprocidad la empresa trataría de evitar tomar decisiones altamente lesivas, al mismo tiempo que podría difundir el bienestar entre todos los agentes implicados sin que ello supusiera menoscabar el resultado de sus objetivos a largo y medio plazo, acatando regulaciones y normativas e incluso yendo un poco más allá de lo exigido por éstas.

### **El diálogo argumentativo. Ejemplo de práctica filosófica:**

Para una clara presentación del ejemplo creo que sería interesante apuntar las características que conforman al diálogo argumentativo<sup>6</sup>. En primer lugar hay que señalar que éste es el resultado de la conjunción entre la discusión, concebida como el campo en el que se ponen de manifiesto las razones que sustentan las diferentes posiciones y, el diálogo, por medio del cual se efectúa la búsqueda conjunta de sentido

---

<sup>4</sup> Buber, Martin: *On intersubjectivity and cultural creativity*; Chicago and London. University of Chicago Press. 1992. (Pág. 73)

<sup>5</sup> Becker, Lawrence C.: *Reciprocity*; Chicago and London. University of Chicago Press. 1986.

<sup>6</sup> Brown, Marvin T.: *Ethical Process: An approach to disagreements and controversial issues*; New Jersey, Prentice Hall, 2002.

del tema en cuestión, haciendo uso de las palabras. Esto permite definir al diálogo argumentativo como una labor común para discernir las buenas razones que sustentan las posiciones implicadas en cuestiones controvertidas. De acuerdo con esto, podemos asegurar que el diálogo argumentativo cumple una función netamente deliberativa, formando parte del grupo de prácticas que exploran y evalúan los diferentes cursos de acción encaminados a encontrar el mejor plan, para la toma de decisiones importantes dentro de una organización, como es el caso de la empresa<sup>7</sup>. Las condiciones que permiten el desarrollo de los procesos deliberativos de formato activo son: la pluralidad, ya que debe existir algún desacuerdo para que acontezca la conversación; la seguridad, pese al enfrentamiento en el grupo se debe facilitar la seguridad de los miembros; la cooperación, que debe nacer de la voluntad de cada miembro por buscar la mejor solución; y la normatividad, desde la que se establece no sólo lo que es, sino que de acuerdo con la solución adoptada se fija también lo que debería ser.

Delineado el contenido estructural de cualquier proceso deliberativo, me centraré en la exposición particular de la composición y funcionamiento del discurso argumentativo, para posteriormente mostrar un ejemplo aplicado al marco empresarial.

- El diálogo argumentativo se dirige a personas decididas a discutir entre sí sobre temas opuestos, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista existentes.
- El proceso empieza con la enunciación individual de los puntos de vista, indicando lo que debería hacerse. De este modo se advierte por qué las personas han elegido determinada información para apoyar su posición y han rechazado otras.
- La estructura utilizada es argumentativa, con la intención de revelar las observaciones y valores utilizados por los individuos a la hora de posicionarse, pues se trata de abrirse a la discusión como camino de exploración y no de lucha.

Así, los participantes comienzan la exposición defendiendo sus puntos de vista, para más tarde cuestionarse sobre las razones que apoyan tales perspectivas. En la parte final del proceso y con la guía del asesor filosófico es posible implementar diferentes enfoques éticos desde los que interpretar el asunto en liza.

---

<sup>7</sup> Brown, Marvin T.: *Working Ethics: Strategies for Decision Making and Organizational Responsibility*. San Francisco. Jossey-Bass, 1990.

Tras esta fase de exploración, se retoma la defensa de las posiciones, teniendo presente lo aprendido hasta el momento. Así la conclusión adquiere forma definida y prepara a los participantes para iniciar una acción concreta (poniendo las herramientas filosóficas en práctica)

Hay que destacar que desde el primer paso, en el que el individuo elige implicarse en el diálogo, hasta el último, el filósofo les hace presente a los involucrados del espacio de aprendizaje constante establecido por medio del análisis mutuo.

Dentro del diálogo argumentativo se lleva a cabo tanto una labor descriptiva (observaciones, valores y presupuestos) como una función normativa (evaluación de los puntos fuertes del argumento) produciéndose la búsqueda de un resultado acordado mediante el rastreo de un amplio espectro de posibilidades, que enriquecen las vías de investigación basadas en cinco recursos específicos. Estos recursos son:

- Las **propuestas**, compuestas por proposiciones prescriptivas que sugieren acciones fundamentadas en las observaciones, en los juicios de valor y en las presuposiciones. Se evalúan revisando las razones que las sustentan.
- Las **observaciones**, que son proposiciones descriptivas y que describen situaciones apoyadas en la correcta presentación de los hechos. Las observaciones pueden verificarse, incidiendo en la investigación.
- Los **juicios de valor**, identificados como proposiciones normativas usadas de guía para la acción. Se apoyan en las presuposiciones y a la vez sirven de nexo entre las propuestas y las observaciones. Su evaluación se realizaría bajo el enfoque de las diversas tradiciones éticas como: teleología, deontología o utilitarismo.
- Las **presuposiciones**, englobadas dentro de las proposiciones reflexivas, siendo expresión de actitudes y visiones del mundo apoyadas sobre la historia social y personal, la cultura y/o la religión. Su puesta a prueba se efectúa por medio de criterios como la relevancia o la consistencia.
- Los **puntos de vista alternativos**, contenidos en otras observaciones, juicios de valor y presuposiciones.

Me gustaría indicar, antes de concluir, que el propósito básico del proceso aquí presentado es el de aumentar los recursos de todos los involucrados en el conflicto, de modo que puedan tomar la mejor decisión posible. Esto evidencia el carácter netamente práctico del diálogo argumentativo.