

# ¿Cómo hacer efectiva nuestra moral?<sup>1</sup>

A propósito de la aplicación de las coordenadas ignacianas a la UCAB

*Massimo Desiato*

## Introducción

Quizás no sea ni el último ni el más insignificante de los problemas que afectan a la moral el de su aplicación. Quizás la crisis moral, sobre la que todo el mundo discurre hoy día, tenga sus raíces más en la *ineficacia* de la *modalidad de uso* del dispositivo moral que en su misma estructura: éste se vendría a menos debido a su mal funcionamiento. Sus verdades se volverían caducas a causa de la incapacidad de constatar su importancia en la praxis: al dejar de orientar *efectivamente* la acción de los individuos, produciría la sensación de que se puede vivir sin moral.

Todo parece indicar que los tiempos actuales desconfían de aquellas disciplinas que no desean corroborar la validez de su discurso en la práctica y que, por ello mismo, se reducen a un *discurso*

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de una investigación más amplia y debe ser considerado tan sólo como una labor preliminar que busca explorar en algunos autores temáticas afines a la consignada en el título.

*ornamental* incapaz de generar impacto alguno. Si así fuera, la moral no podría reclamar para sí su primacía acudiendo solamente a su prestigio, pues éste, dentro del espíritu moderno, sólo se alcanza a través de resultados contundentes. La moral debería, entonces, pasar por el lecho de Procusto de la experiencia y debería convencer a cada uno de los hombres de su utilidad: de que ser moral es preferible a no serlo.

La palabra “moral” tiene un doble significado, pues por ella puede entenderse tanto la explicación científica de los juicios sobre la conducta humana con el propósito de encontrar los principios que constituyen la base de esos juicios, como las propias conductas generadas por ciertas necesidades de la existencia individual y social. En este último sentido, *la vida moral tiende a modificar o transformar tanto el medio natural como el social, para edificar un “reino del hombre” que será también un orden social ideal, un “reino de Dios”*.<sup>2</sup>

El propósito de este ensayo es indagar sobre este segundo aspecto de la moral, sobre las condiciones que permiten la transformación y modificación del medio natural y social, su progresivo mejoramiento. Concibe como su tarea más propia encontrar nuevas estrategias para hacer efectiva lo que entendemos como “nuestra moral”. Ésta se reconoce en las coordenadas ignacianas, y más en particular en las orientaciones contenidas en el *Documento de Ausjal*. Se trata, entonces, de ver cómo es posible *aplicar* tales orientaciones a la práctica pedagógica de la UCAB, toda vez que nuestra Casa de Estudios concibe para sí misma como tarea fundamental la formación de profesionales no sólo capacitados técnicamente, sino a la vez comprometidos con los problemas económicos, sociales y políticos del país.

---

<sup>2</sup> DEWEY, J. *Teoría de la vida moral*, Herrero Hermanos, México, 1965, p. 14.

En esta dirección, la UCAB ha venido implementado en la última década una asignatura de corte transversal, común a las diversas disciplinas y carreras profesionales, que se ocupa de los problemas antropológicos básicos. Sin embargo, en el transcurso de la aplicación de esta asignatura, denominada “Introducción al Estudio del hombre”, en las diversas Facultades y Escuelas de la UCAB, se ha podido notar que, en cuanto a la recepción, el alumnado capta los contenidos programáticos como si éstos pertenecieran a algún *complemento*. De esta manera, se produce un notable desfase entre la intención programática y los resultados finales. La “Introducción al Estudio del hombre” no forma parte de ningún complemento: quiere representar un columna vertebral de la visión del mundo cristiana y, por esta razón, se quiere también dadora de sentido y formadora de actitudes. Lejos de ser una *compensación* y un *aderezo* humanístico, desea subsumir el significado profundo de cada quehacer y profesión con miras al futuro desempeño en el mercado de trabajo: se desea que su conocimiento *incida en la realidad social*.

Lo que hay que preguntarse es por qué se genera en el alumnado la sensación de complementariedad. Una primera indicación la encontramos en la forma de enseñar la antropología y la ética fundamental. En efecto, no son pocos, lamentablemente, aquellos profesores que deseando rendirle un favor a la moral, la colocan en un pedestal tan elevado que bien pronto se transforma en una prisión dorada. Éstos solícitos defensores consideran que la pregunta por la *eficacia* y la *utilidad de la moral* procede de inquietudes poco dignas que contaminan la pureza de la disciplina. Se resisten al examen relativo a su aplicación, porque dan por sentado que ningún hombre dotado del sano juicio de la razón puede dudar sobre el valor de la moral. Estos profesores parecen desconocer o, al menos no atender, los profundos cambios por los que atraviesa la sociedad y la cultura contemporánea o, en todo caso, piensan que tales cambios no afectan para nada al dispositivo moral. Éste se encontraría más allá de los tiempos, como una suerte de atento guardián y severo

ensor de las épocas: más allá de cualquier conmoción y siempre atento a condenarlas. La contemplación del bien moral sería, entonces, suficiente.

Empero, el hombre llano en su cotidianidad ha empezado desde hace mucho a dudar del valor y de la utilidad de la moral. Ésta no le serviría sino en situaciones tan limitadas y extremas que rara vez aparecen en su vida, a tal punto que puede vivir su existencia sin hacer referencia a ella. Este hombre cotidiano, del cual el alumnado es una muestra importante, considera que los verdaderos problemas, los “problemas reales”, son aquellos relacionados con sus necesidades materiales más o menos inmediatas; también piensa que el problema moral no es un asunto que le incumba y que, en el mejor de los casos, es tarea de los académicos y de aquellos singulares individuos que se dedican a la vida espiritual.

Pocas dudas caben en afirmar que, si aceptamos este punto de vista, la moral muere. Pues ella si ha de ser concreta, debe presentarse a diario, *instalada en el corazón mismo de las actitudes cotidianas*, orientándolas e inspirándolas. No, entonces, como algo superpuesto a la acción, sino como el núcleo de la conducta misma. Debemos, por consiguiente, rechazar la interpretación naturalista según la cual el mundo sería un conjunto de hechos desprovistos de significados y valores y donde el valor queda reducido a una mera proyección subjetiva y, en casos extremos, a una simple cuestión de gustos. Buscar la forma de hacer nuestra moral efectiva corre parejo al reconocimiento de su importancia para mejorar cualitativamente la vida cotidiana.

Pero, por lo mismo, no podemos realizar un reacomodo de la moral sin tener en cuenta las dimensiones de la conducta y su inserción en la cultura contemporánea. Y esto, porque la ética

tiene un problema propio (...) tiene que estudiar el proceso interno, en lo que es determinado por las condiciones externas,

y el comportamiento externo o la institución que lo rige, en lo que es determinado por el propósito interno o en lo que afecta a la vida interna.<sup>3</sup>

La moral desaparece si reducimos el análisis ora, sólo a la interioridad del sujeto, ora sólo a la exterioridad de la conducta. Esto, a su vez, porque para comprender al yo en calidad de sujeto —y no como simple objeto— debemos estudiar el haz de conductas que lo constituye, *conjuntamente* a la interpretación que ese yo da de sí mismo: su *autointerpretación*. Además, la elección que de allí resulta deberá ser puesta en perspectiva con los derechos del otro para juzgar acerca de su rectitud y conveniencia.

En cuanto a las condiciones culturales contemporáneas, hay que tener presente que en ninguna otra época ha habido tantas opciones y perspectivas en materia moral: en parte, la crisis moral no se debe a una escasez de valores sino a su indiscriminada proliferación. Demasiados horizontes se cruzan, se superponen, se contradicen y esto genera una fuerte confusión, inclusive en los sujetos mejor dispuestos hacia el problema moral: la crisis de sentido es producida no tanto y sólo por una venida a menos de los marcos de referencia dadores de significados, sino por su progresivo desdibujamiento y difuminación.

Esta situación se comprende mejor si reconocemos que la

multiplicidad de sistemas lingüísticos es una característica de nuestra cultura actual. Una palabra significa una cosa en relación a una institución religiosa, otra en los negocios, una tercera en la ley y así sucesivamente. Hay quien hoy día sostiene la idea que la salida a tal confusión estaría en el instruir a fondo

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 15.

los individuos en alguna particular tradición cultural. Pero, dejando a un lado el hecho que las tradiciones son muchas y que elegir una, inclusive si ésta fuese íntimamente coherente y fuese acogida en toda su extensión, sería arbitrario, el intento invierte el estado teórico de la cosa. Una verdadera comunidad de lenguaje o de símbolos sólo puede ser alcanzada a través de esfuerzos que implican desde ya una comunidad de actividad en condiciones dadas.<sup>4</sup>

Para el sujeto que considera la moral una ocupación inútil propia de mentes ociosas, esta misma complejidad no hace sino reforzar su prejuicio de que ella es a lo sumo una cuestión de gustos o un gasto innecesario: en fin, un lujo que una persona “honesta” y atareada puede perfectamente omitir.<sup>5</sup>

A esta clase de personas hay que recordar que la moral, en tanto se ocupa de la conducta, nace de hechos empíricos específicos y, en este sentido, es el más humano y concreto de todos los temas de estudio. La realidad moral no reposa en alguna alejada y nebulosa zona del universo, sino en aquellas dimensiones que más afectan al hombre en su cotidianidad. La disciplina moral no es algo que ocupe un territorio separado del conocimiento físico, biológico e histórico, sino que se constituye, en una parte importante, dentro de esos mismos conocimientos colocados en un contexto humano. Por ello, la moral puede iluminar y guiar las actividades del hombre.

A efectos prácticos, moral significa costumbres, maneras populares de obrar, hábitos colectivos establecidos, [pues] en todo tiempo y lugar, las costumbres proporcionan las normas de las

---

<sup>4</sup> DEWEY, J. *Logic, The Theory of Inquiry, I*, Henry Holt, New York, 1949, p. 69. Traducción Nuestra. De ahora en adelante T.N.

<sup>5</sup> Es en este sentido que Tolstoi puede decir que la “tranquilidad del alma es una profunda deshonestidad”.

actividades personales, son el patrón en que debe entretejerse la actividad personal.<sup>6</sup>

Aclaremos de inmediato que esta moralidad habitual no es por sí sola suficiente a producir los efectos deseados, en cuanto que

debido a la actual movilidad y mezcla de costumbres, el individuo dispone ahora de una enorme variedad de patrones y costumbres, y puede ejercitar su ingenio personal al escoger y reacomodar sus elementos. En pocas palabras, puede, si así lo quiere, adaptar inteligentemente las costumbres a las condiciones, con lo cual las modifica.<sup>7</sup>

Vale decir, que la reflexión se ha vuelto hoy día indispensable y que la moral ha de convertirse de habitual en reflexiva.

Esta, sin embargo, no es una tarea fácil, pues “hay una gran infiltración de moralidad habitual en la moralidad que teóricamente es reflexiva”<sup>8</sup>. Así, siendo lo habitual en esta época un manajo caótico e indeterminado de demandas activas a obrar, la reflexión, en tanto infiltrada por los hábitos, se presenta a sí misma, en una primera aproximación, de manera opaca. La primera labor de la reflexión es, por tanto, poner orden dentro de sí misma. Por ello, la manera en la que la enseñamos ha de ocuparse de cómo vincular la reflexión con la práctica. Además, como ya ha sido apuntado, si la disciplina moral no se ocupa de las condiciones que favorecen su aplicación efectiva, el resultado neto de tal descuido será un creciente descrédito de su función.

Debemos “reconstruir la moral” en lo que concierne a sus modos de aplicación. Pero tal cosa no significa tanto generar una

---

<sup>6</sup> DEWEY, J. *Naturaleza humana y conducta*, F.C.E., México, 1975, p. 78.

<sup>7</sup> *Ibidem.*

<sup>8</sup> DEWEY, J. *Teoría de la vida moral*, p. 134.

moral radicalmente nueva. Se trataría menos de transvalorar que de encontrar *otras aplicaciones* más pertinentes a las condiciones socio-culturales que venimos enfrentando, particularmente en nuestro país. Para el caso que nos ocupa, se trata de ver cómo pueden las orientaciones contenidas en Ausjal aplicarse dentro del panorama que hemos recién esbozado. Las coordenadas ignacianas, que se ubican en el transfondo del Documento y lo inspiran, se descomponen en la práctica debido a las *condiciones de recepción* del alumnado. De esta manera, su reconstrucción atañe más la aplicación que el núcleo de los principios morales. En la actual confusión disponemos ya de ciertos principios: sólo que en virtud de la opacidad con la cual opera la reflexión y la práctica misma éstos resultan sistemáticamente ambiguos.

Para que esta afirmación no resulte tan sorprendente, reparemos que en el presente enfoque los principios no equivalen a las reglas.

Un verdadero principio difiere de una regla por dos conceptos:

a) Un principio se formula en conexión con el curso de la experiencia y es una exposición generalizada de la clase de consecuencias y valores que pueden llegar a ser reales en determinadas situaciones; una regla se toma como algo ya hecho e inmutable. b) Un principio es primordialmente intelectual, constituye un método y sistema para juzgar, y es secundariamente práctico debido a lo que descubre; una regla es primordialmente práctica.<sup>9</sup>

Así, pues, un principio es una suerte de paradigma y éste, a su vez, una suerte de promesa que hay que realizar.<sup>10</sup> Así queremos

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, pp. 162-163.

<sup>10</sup> Interpretamos intencionalmente el concepto de "principio" de Dewey desde la noción de "paradigma" de Khun. Pensar en los principios morales como paradigmas que la experiencia

entender las coordenadas ignacianas y las orientaciones del Documento de Ausjal, no como reglas, sino como principios que deben ser llevados a la práctica de manera no ambigua.

Esto último nos trae de vuelta a una parte del planteamiento inicial. ¿Estamos realmente experimentando este problema? Si nuestra respuesta es afirmativa, ¿no será en muchos casos la nueva creciente demanda de moralidad expresada por los individuos y por las instituciones una exigencia hipócrita? Ciertamente, algo hacen los individuos y las instituciones para enfrentar el problema, pero, ¿es lo que hacen suficiente como para indicar un efectivo hacerse del problema? ¿No se demandará una “reconstrucción moral” más por la deseabilidad social de tal discurso? ¿No será el discurso que denuncia la crisis moral tan sólo una fachada para mantener conductas destinadas a consolidar provechos alejados de una auténtica esfera moral?

### *Cultura y cotidianidad*

En la parte introductoria del presente trabajo hemos asomado la idea de que el descrédito de la filosofía moral es

resultado del descuido de temas que son urgentes, y la preocupación por otros alejados del activo interés humano. (...) ¿Qué pueden hacer filosofías que, a pesar del cambio fundamental de condiciones ocurrido en la ciencia y en las cosas humanas, siguen ocupándose del problema de las condiciones del conocimiento y descuidan el vital problema de sus consecuencias efectivas y potenciales?<sup>11</sup>

---

deberá validar o, al menos, no falsear, permite ejercer alguna clase de control sobre los enunciados morales.

<sup>11</sup> DEWEY, J. *El hombre y sus problemas*, Buenos Aires, Paidós, 1952, p. 12.

Para contrarrestar esta tendencia debemos plantear el problema de cuáles son las circunstancias culturales y sus problemas vitales. Además, debemos analizar más a fondo el nivel cotidiano del hombre, pues aquí también se producen consecuencias importantes para la existencia de cada uno de nosotros, a la par que es *en este nivel* donde debe comenzar a actuar la práctica pedagógica.

Recordemos, además, que

en la situación actual, los métodos científicos tienen eficacia en la determinación de las condiciones económicas concretas en que vive la masa de los hombres, pero no se utilizan para establecer, en forma libre y sistemática, los fines morales y humanos presentados por condiciones prácticas cada vez más importantes, el estado real de los fines y valores. De aquí que las cosas más importantes queden para la decisión de la costumbre, el prejuicio, los intereses de clase y las tradiciones incorporadas a las instituciones, cuyos resultados son, en su mayor parte, determinados por el poder superior, que se halla en posesión de los que administran estas cosas.<sup>12</sup>

Esto nos trae de vuelta al problema de la reflexión. Debemos abogar resueltamente por ella cuando las condiciones culturales son caóticas. Debemos evitar el divorcio entre las ciencias y las humanidades y la fe portadora de sentido, pues sólo con su aplicación conjunta podrá el hombre enfrentar los problemas decisivos planteados por su tiempo. La reflexión involucra un continuo entre ciencia, humanidades y fe portadora de sentido, y este continuo puede hacerse más explícito si concentramos nuestra atención en las consecuencias sociales y psicológicas que nuestros conocimientos producen.

Así, pues, una reflexión moral que pretenda orientar efectivamente al hombre no puede eximirse de analizar los problemas mo-

---

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 13.

rales que se plantean cotidianamente. Pero aquí surge un obstáculo. ¿Podemos dar por sentado sin más ni más la presencia de problemas morales en la cotidianidad? ¿No acontecerá el problema moral en una dimensión de por sí alejada de lo cotidiano? ¿Podemos mantener que el hombre cotidiano tiene problemas morales sin que por esto se percate claramente de ellos?

Una importante corriente de pensamiento, que se desarrolla desde Kierkegaard hasta nuestros días, considera a la cotidianidad como encubridora y apromblemática. El filósofo danés hablaba de una “dicha de la repetición” para indicar la cómoda instalación del hombre en las rutinas y hábitos propios a la cotidianidad. El hombre cotidiano no lograría ni siquiera plantearse el problema del sentido de la existencia; menos los problemas morales que se derivan de tal interrogante, sumido como está en el vaivén de las ocupaciones diarias.

Lo que en Kierkegaard es simplemente un señalamiento, ocupa en *El ser y el tiempo* de Heidegger un lugar importante. Este autor diferencia entre una manera de vivir “impropia” y una “propia”. La cotidianidad es “impropia” en cuanto no permite una realización cabal de la persona. Ésta se encuentra siempre bajo el dominio de los otros, asumidos, por lo demás, desde una perspectiva impersonal. La impersonalidad arrebata al hombre su ser más propio. Lo cotidiano es, entonces, el reino de los estereotipos que nunca llegan a sorprender al individuo. Las maneras de disfrutar y de gozar la vida, por ejemplo, no responden a inquietudes personales: se disfruta y se goza como se debe disfrutar y gozar. La cotidianidad además de impersonal es anónima.

Según este enfoque, todo lo que es original y misterioso en el hombre, todo cuanto le pueda hablar en primera persona es aplanado: la cotidianidad disuelve las múltiples dimensiones de la persona humana, unidimensionaliza. Aquí nunca se penetra a fondo en los

nosotros como la pluralidad de hábitos dificulta la reflexión. Pero, ¿es este análisis de la cotidianidad el único posible? ¿Debemos suponer siempre esta aporofundación o en cambio podemos pensar en alguna otra posibilidad?

Charles Taylor sostiene una opinión contraria. Según él, inclusive en el nivel cotidiano, el hombre dispone de marcos de referencia que orientan su conducta y que le otorgan un sentido. Lo que es más, la identidad del yo se define en función de algún bien, de algún valor que se persigue: *Identidad y bien son dos temas inexorablemente vinculados*.<sup>15</sup>

Taylor llega a sostener que

a la luz de nuestra concepción de la identidad, la imagen de un agente desposeído de cualquier marco de referencia asume ante nuestros ojos el perfil de una persona que enfrenta una terrible crisis de identidad - de una persona incapaz de expresar una posición propia acerca de cuestiones de fundamental importancia, despojada de la capacidad de asumir una orientación frente a ellas e impotente para otorgarles una solución personal.<sup>16</sup>

Frente a la objeción de que las personas en su vida cotidiana no perciben la ausencia de tales marcos de referencia, porque la cotidianidad misma sería tan aporofundación que ni siquiera permitiría surgir la cuestión de la referencia y de la identidad, Taylor contesta que si así fueran las cosas estaríamos en presencia ya no de una persona normal, sino de una condición patológica, de una disociación tan radical que no podríamos dejar de ver en tal individuo un sujeto enfermo.<sup>17</sup> Taylor sostiene que ninguna actitud superficial, por extrema que fuese, puede llegar a omitir los problemas de orientación

<sup>15</sup> TAYLOR, C. *ob. cit.*, p. 15.

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 48.

<sup>17</sup> Cfr. *Ibidem*.

moral. Puede que no logre explicitarlos adecuadamente; pero ha de vivirlos de alguna manera.

Una conciliación posible entre estos dos análisis radica en pensar que mientras la cotidianidad se mantenga suficientemente estable, el individuo puede echar manos de múltiples fragmentos procedentes de los diversos marcos de referencia, sin plantearse el problema de la coherencia global. Pero, si las condiciones culturales fuesen aquellas descritas al comienzo de este ensayo, esto es, si la cotidianidad no se mantuviera organizada ni estable, entonces deberíamos admitir lo que Taylor nos ha descrito. Algo en la cotidianidad misma conduciría al planteamiento de un problema moral.

De hecho, creo que nos encontramos en esta situación y que la enseñanza de la antropología y de la ética debe partir de este estado de cosas. El desgarramiento de los yoes, conducente a la evaporación de la persona, puede no manifestarse, pero está latente y el profesor experimentado puede extraer de esta situación los elementos para la primera lección ética de la vida: atreverse a ser, arriesgarse para llegar a ser persona.

Por ello, nosotros consideramos de primera importancia para la resolución de los problemas morales, entender en qué situación se encuentran los hombres a quienes queremos orientar, en este caso nuestros alumnos; pues, bien puede ser que ellos o no necesiten nuestras sugerencias, o todavía no se percatan de que las necesitan. En ambos casos, si asumimos una posición democrática, *no interesa cuán ignorante sea alguien; algo hay que sabe mejor que cualquiera, y es dónde le aprieta el zapato*,<sup>18</sup> y, sobre todo, si le aprieta. En otros términos, asumir en material moral una posición democrática significa no seguir al estadista americano del siguiente cuento:

---

<sup>18</sup> DEWEY, J. *El hombre y sus problemas*, p. 44.

Una señora me contó una vez que había preguntado a un conocido estadista americano qué hubiera hecho por su pueblo si hubiera sido Dios. “Bueno, es todo un problema. Observaría a la gente desde arriba y decidiría qué es lo que necesitan; luego trataría de dárselo”. Y ella respondió: “Bien, usted sabe, es la respuesta que yo esperaba. Hay personas que preguntarían a las otras lo que desean antes de tratar de dárselo.”<sup>19</sup>

Una posición democrática en materia moral, una posición que privilegia el ofrecimiento en lugar que la imposición, pregunta cuáles son los problemas antes de ofrecer las soluciones. La concepción de que en la sociedad existen grupos que estarían mejor calificados que los hombres ordinarios para decidir lo que estos mismos han de elegir es no sólo inviable sino contraproducente, pues genera resistencias. La moral podría parecerse a un mecanismo de control, a un sistema de castigo en lugar de cumplir con una función liberadora.

Conforme a lo expuesto, la cultura actual se caracteriza por una pluralidad de posibilidades tales que al hombre ordinario le cuesta orientarse dentro de ella. Pero esto lo ha de decidir el propio hombre cotidiano. Si alguien insiste en sostener que él experimenta el mismo goce del cienpiés cuando llega a la encrucijada, nosotros no podemos afirmar que él tiene un problema de sentido tan grave que no se percata de ello, y que no lo tiene, porque su actitud es aporética y encubridora. Personalmente creo que no hay actitud aporética que pueda omitir un problema real, porque tarde o temprano la realidad “muerde”. Es esta mordedura la que nos permite comenzar a aplicar nuestra moral, de manera tal que nuestros esfuerzos deben encaminarse a identificar cuándo dicha mordedura se manifiesta en el alumno para guiarlo sin imposición en su búsqueda de sentido y de la *vida buena*.

---

<sup>19</sup> *Ibidem*.

En fin, no debemos olvidar que la moral se hace más efectiva cuando responde a necesidades experimentadas por el sujeto o por las colectividades. Ciertamente es que los moralistas pueden ver por anticipado el malestar de un individuo o de un grupo, pero, si su intervención quiere ser efectiva, ha de esperar por su llamado: debe aguardar que el mal se torne visible para los propios aquejados. Esto es lo primero que podemos hacer si nuestro interés radica en aplicar los principios ignacianos: que el ejercicio espiritual se extienda a la práctica profesional, que se torne en un continuo con la experiencia espiritual que se superpone al desamparo y al extravío.

### *La reconstrucción de la moral*

Así como veíamos en la parte introductoria de este ensayo, en materia estrictamente moral, hoy en día “se han multiplicado los bienes, las finalidades. Las normas se han suavizado convirtiéndose en principios, y los principios se han modificado convirtiéndose en métodos de conocimiento”.<sup>20</sup> Esto implica que la naturaleza humana se desdibuja: cada vez más hombres en su vida concreta, diaria, experimentan el malestar de la confusión. Se vuelven frecuentes frases como estas:

Ya sé lo que me quiere decir mi hija cuando afirma que no sabe si casarse o vivir sola, o irse a vivir con alguien, o dejar de fumar, salvo la marihuana, o dejar de beber definitivamente, o tener un hijo, o adoptarlo, o inseminarse artificialmente, o alquilar su vientre o simplemente olvidarse del sexo y tomar más sedantes y seguir a Jesús, o escuchar más rock y meterse en terapia, o...<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> DEWEY, J. *La reconstrucción de la filosofía*, Buenos Aires, Aguilar, 1959, p. 228.

<sup>21</sup> GERGEN, K. *El yo saturado*, Barcelona, Paidós, 1992, p. 264. La cita ha sido alterada. Hemos introducido más opciones con el fin de caricaturizar todavía más lo que el autor presenta.

Es frente a tales situaciones, en su concreción, que la reflexión moral debe mostrar su eficacia. En términos generales, nos guste admitirlo o no, el hombre cotidiano se preocupa poco por el fin último de su vida. Esto, sin embargo, no significa que no se ocupe en lo más mínimo por los fines de su vida: la cotidianidad no exige una claridad absoluta —ese es, si acaso, asunto de filósofos y de hombres de espíritu— pero sí exige cierta claridad, una claridad mínima.

El significado del carácter único y moralmente último de la situación concreta no es otra cosa que una transferencia del peso y de la carga de la moral a la inteligencia. [Esto] no destruye la responsabilidad, sino que únicamente la localiza. Una situación moral es aquella en que se exige el juicio y la elección como antecedentes para la acción abierta. El sentido práctico de la situación —es decir, la acción que se precisa para satisfacerlo— no es evidente por sí mismo.<sup>22</sup>

Pero, ¿qué debemos entender por transferencia del peso y de la carga moral a la inteligencia? Pues, que la moral habitual no resuelve el problema que tiene la madre del ejemplo anterior. Sin embargo, también cabe preguntar ¿qué se entiende por “inteligencia”? De pronto, significa

observar la conformación detallada de la situación; el análisis de sus distintos factores; la aclaración de lo que es oscuro; el apartamiento de los rasgos más vivaces e insistentes; el rastrear las consecuencias de los distintos modos de acción que se nos sugieren; el mirar la decisión a la que hemos llegado como hipotética y de tanteo hasta que hayamos hecho la cuenta de las consecuencias previstas o supuestas que nos llevaron a su adopción para ver el saldo que presentan con las consecuencias reales.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> DEWEY, J. *La reconstrucción de la filosofía*, p. 229.

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 230.

Enfrentar el problema moral desde la cotidianidad significa desplazar el peso de la búsqueda de reglas o la persecución de fines inmutables, esto es, el pedido de una coherencia total del sujeto, hacia el descubrimiento de los males que necesitan remedio en cada caso especial: un retorno a la casuística, no entendida como recurso retorcido para hacer lo que se desee, sino como operación moral vuelta sobre lo más apremiante.

En una sociedad pluralista como la nuestra no podemos hacer *tabula rasa* del enjambre de opciones apelando a un principio último que sólo algunos elegidos entienden, pero tampoco podemos contentarnos con elecciones arbitrarias. Si, por ejemplo, nuestro problema es comprender cómo vivir de manera más justa, debemos concentrarnos en quien busca vivir de tal manera. No debemos afirmar que este es un problema del hombre en general, sino lograr que estos hombres concretos que tengo al frente y de los que yo mismo formo parte, se sientan parte afectada. Además, hemos de analizar cómo se concilia tal pedido con otras exigencias, para evitar el fanatismo o el mero rigor formal. En efecto, *cuando el empeño de dar realidad a un supuesto fin no da tono y color a todas las demás actividades, la vida queda fraccionada en tiras y porciones.*<sup>24</sup>

Estamos diciendo que lo que nos apremia no es resolver el mal en cuanto tal, sino el mal concreto en cada caso. Es imposible remediar el mal de manera inteligente y desde fuera, omitiendo la situación. Ciertamente, para efectuar tal operación nos apoyaremos en principios, pero el verdadero problema radica en su aplicación: para hacer efectivo el principio debemos referirlo al caso concreto. Es lo que hemos sostenido desde el comienzo de este ensayo: la crisis de los principios morales parece desprenderse a causa de su generalidad, lo que termina haciendo de los principios algo vago y alejado de la práctica, sin sentido para el hombre cotidiano.

---

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 233.

Los principios deben ser asumidos como sugerencias de posibles rasgos que es preciso estudiar en cada caso particular. A la par que representan nuestros ideales y fines últimos, son instrumentos de penetración del problema: su valor no se mide sólo en los términos ideales del mejor mundo posible, sino también en función de provocar una respuesta individualizada dentro de la situación particular. *¿De qué serviría un principio, el más perfecto y noble, si no es aplicable, si toda situación particular y concreta lo rechaza?* En la introducción asomábamos la idea de que el reclamo de moralidad realizado por los individuos y las instituciones podía ser hipócrita. Ahora estamos en capacidad de decir que lo es cuando se satisface sólo con la simple enunciación de los principios, cuando desatiende el problema de la aplicación. En este caso, los sujetos se amparan detrás de los principios, considerándose puros porque los han entendido y porque los contemplan. Pero es una pureza de mala fe en la exacta medida en que no se pasa a la acción, no se decide a transformar los entornos inmediatos.

Si mi ideal es cierta clase de hombre y de sociedad y si mi lugar de trabajo es, por ejemplo, una Universidad, pero luego no me interrogo acerca de qué clase de relación existe entre ese ideal y los programas de las asignaturas, los sistemas de evaluación, la manera cómo se enfoca el *pensum* en su globalidad y la estructura administrativa con la que opera mi institución, entonces no puedo decir que me interese de veras ese ideal. No puedo decirlo porque no me ocupo de nada que *efectivamente* aplique ese ideal. Así, los principios quedan reducidos a *meros* programas de acción, a intenciones lejanas y nostálgicas. Tampoco puedo ampararme detrás de los códigos, pues

la moral no es un catálogo de actos ni un conjunto de reglas que es preciso aplicar como recetas de farmacia o de libro de cocina. Lo que en moral se necesitan son métodos específicos de investigación y de invención; métodos de investigación para localizar las dificultades y los males; métodos de invención para

trazar planes de los que nos serviremos como hipótesis de trabajo para afrontarlos.<sup>25</sup>

Por otra parte, si los principios constituyen nuestros fines, inclusive últimos y definitivos, menester es reconocer que la práctica requiere su constante reajuste; esto es así porque siempre debemos observar cuidadosamente las consecuencias de su adopción. Así cualquier finalidad nunca pasa de ser una hipótesis de trabajo mientras los resultados no confirmen su rectitud. Lo que podría parecer un defecto, es una ventaja, pues “de esta manera se evita que la vida moral caiga en el formalismo y en la repetición rígida. Adquiere flexibilidad, vitalidad, desarrollo constante”.<sup>26</sup> Equivale esto a decir, que el caudal de moralidad simplemente heredada que no actualizamos se disipa: para conservar la moral hay que renovarla, esto es adaptarla sucesivamente y hacerla viva mediante ese cambio.

Esto nos lleva, una vez más, a colocar la reflexión en el epicentro de la moral. Ésta se va haciendo nuestra en el grado en que la usamos y aceptamos la responsabilidad de las consecuencias. Esta reflexión, que, según veíamos, nunca es pura,

está ligada, en lo que a sus materiales concierne, a la vida de la comunidad de que formamos parte; sabemos lo que ésta nos comunica, y lo sabemos de acuerdo con los hábitos que forma en nosotros. (...) Lo mismo ocurre con la conciencia.<sup>27</sup>

Pero, ¿cómo llevar la reflexión al lugar que le corresponde en el concierto cultural actual? Si “nuestros pensamientos acerca de nuestras propias acciones están saturados de las ideas que otros tienen de ellas, y que han sido expresadas no sólo de manera explícita sino,

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 235.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 241.

<sup>27</sup> DEWEY, J. *Naturaleza humana y conducta*, p. 284.

más efectivamente aún, en reacciones a nuestros actos”<sup>28</sup>, ¿cómo desprenderse en parte de esa influencia? Pues haciendo al individuo responsable. Sin embargo, ¿no implica esto último caer en un círculo vicioso? No si pensamos que “al individuo se le hace responsable de lo que ha hecho, con objeto de que pueda responder de lo que va a hacer”.<sup>29</sup> La imputación de responsabilidad produce la actitud responsable: el hombre no responde por sus actos a menos que se le presione. Así, la conciencia moral se hace efectiva mediante la carga que una situación bien diseñada produce sobre los sujetos. El hombre cotidiano debe ser insertado en un ambiente que lo presione a hacerse cargo de los problemas morales; de un ambiente que le enseñe que la moralidad es un problema que lo atañe a él también.

Para aplicar nuestros principios debemos, entonces, diseñar un ambiente que induzca a las personas a reflexionar sobre acciones que corrientemente realizan irreflexivamente, por ejemplo, caso que nos atañe, el impacto moral de su profesión en el entorno social. No sólo eso, sino que debemos hacer que esa reflexión se inserte e informe la conducta diaria, esto es, que se precipite y sedimente en un nuevo hábito más apto para hacer frente a la situación. Debemos, yendo más lejos, descubrir hasta dónde hay que llevar la reflexión y qué, en cambio, debe permanecer patrimonio del hábito irreflexivo. Así entendido, el problema moral es un problema de educación: es aprender el sentido de lo que estamos haciendo y emplearlo en la acción. Aquí la máxima suena así: “Obra de manera que aumentes el significado de la experiencia presente”.<sup>30</sup>

Si la moral es un asunto de educación, vale la pena tener presente que ésta no es una preparación para algo que ha de venir más

---

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 285.

<sup>29</sup> *Ibidem*, p. 286.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 258.

adelante. “La educación consiste en obtener del presente el grado y el género de crecimiento que encierra dentro de sí. [La educación efectiva es aquella que] capacita al sujeto para seguir educándose; que lo hace más sensible a las condiciones de crecimiento y más hábil para aprovecharlas”.<sup>31</sup>

Así, la teoría moral aplicada a los problemas de la cotidianidad hace más consciente y sistemático el pensamiento de todo aquél que se encuentra en una situación conflictiva. Los principales atractivos de esta disciplina pueden resumirse de la siguiente manera:

La teoría moral puede 1) generalizar los tipos de conflictos morales que surgen, permitiendo así a un individuo perplejo y vacilante aclarar su problema particular al situarlo en un contexto más amplio; puede 2) dar a conocer las formas principales en que tales problemas han sido resueltos intelectualmente por quienes han pensado en esas cuestiones; puede 3) hacer que la reflexión personal sea más sistemática e ilustrada, sugiriendo alternativas que de otra manera podrían pasar inadvertidas.<sup>32</sup>

Lo que no puede hacer es presentar códigos o recetas al estilo de las farmacias o de la cocina, pues esto atenta contra la elección personal. La teoría moral no puede tomar el lugar que corresponde al hombre que delibera y que se arriesga en esa deliberación.

Es nuestra más firme creencia que para hacer efectiva nuestra moral debemos generar hombres cuyo *carácter* los induzca a saber cuándo hacer surgir la cuestión moral y cuando no. Deseamos en fin desarrollar una sensibilidad hacia los valores, condición indispensable para que la moral deje de ser inoperante o, en todo caso,

---

<sup>31</sup> DEWEY, J. *La reconstrucción de la filosofía*, p. 251.

<sup>32</sup> DEWEY, J. *Teoría de la vida moral*, p. 26.

relegada de la vida cotidiana. Para ello hay que identificar las variables que en el presente ambiente influyen negativamente; las resistencias para que “nuestra moral” se torne operativa. Esto implica un estudio del tipo de hombre que ingresa en nuestro ambiente, con su caudal de hábitos y saberes, sus expectativas, sus recursos. Un rediseño de nuestro ambiente en función del hombre que nos llega y teniendo como horizonte el ideal que queremos realizar. Debemos, pues, generar una tensión entre lo que tenemos y lo que queremos para instalar en ella una reflexión concreta y eficiente que se precipite, posteriormente, en la conducta concreta de las personas.

### *Derivaciones y conclusiones*

A partir de todo lo anterior, podemos ahora sostener que la manera de impartir cursos de *Antropología filosófica* y *Ética fundamental* en la universidad, si queremos hacer efectivos nuestros principios, no puede consistir en explicar las diversas teorías de los diversos filósofos. Hay que *usar* estas teorías, aplicarlas discriminando los problemas planteados por los ámbitos profesionales. Se trata de enseñar a reconocer dónde surge un problema moral y cómo puede resolverse de acuerdo a nuestras convicciones cristianas. Enseñar, pues, a aminorar el sufrimiento y promover la plena realización de sí hasta donde esto sea posible, a buscar la vida buena y los sentidos más plenos. Ni siquiera importa el *autor* en cuanto tal, si éste es cristiano, o judío o ateo; importa su *texto* en tanto es capaz de iluminar una zona de la realidad, de ayudarnos a comprender el problema que allí se encuentra y las posibles soluciones. Debemos aprender a ocuparnos menos del *origen dudoso* de una idea y más de los posibles efectos positivos que contiene.

En efecto, a veces estamos tan aterrados de manejar la obra de un autor cuya vida no respetamos, que no reparamos en las oportu-

nidades que su texto brinda para lo antes expuesto. Por poner un ejemplo que involucra este mismo escrito, personalmente la vida de Heidegger no me merece ningún respeto, pues mientras este autor apoyaba el nazismo, Karl Jaspers se oponía tajantemente a él y era expulsado de la Universidad alemana. Sin embargo, para los fines de este ensayo he citado a Heidegger y no a Jaspers, pues creo que el análisis de la cotidianidad del primero es superior a los textos del segundo.

En consecuencia, usar el texto como elemento autónomo respecto del autor, pasar del texto a la acción, como recomienda Ricoeur, es seguramente una condición indispensable para aplicar los principios que se tengan. Porque el texto que ilumina algún sector de la realidad es a su vez iluminado por la intención del profesor que lo usa. Es la intención la que debe ser, para nuestro caso, cristiana. Así ganaremos en libertad para efectuar análisis mucho más prácticos.

Este enfoque permite combatir el problema de la complementariedad con la que los alumnos captan las asignaturas filosóficas en sus diversas carreras profesionales. En efecto, si alguien estudia “Administración y contaduría” es muy posible que no tenga ninguna vocación filosófica y que demande una razón por la cual debe someterse a la “tortura” de leer textos de corte filosófico. Si queremos combatir su resistencia hacia la reflexión deberemos contestarle de la manera más clara posible *para qué sirve en el ámbito de la administración el quehacer filosófico*. Si le contestamos que la filosofía es un bien en sí mismo, un bien autoevidente y que *por esa razón* debe estudiarla, no sólo lo confundiremos, sino que no le habremos de facto contestado. De esta manera, los escritos de un ingeniero como Taylor, respecto de cómo incrementar el rendimiento de una empresa, pueden ser trabajados desde la convicción cristiana del trabajo y manejados como textos de corte filosófico que, no obstante, se presentan al alumno en el lenguaje de su profesión.

Así el rediseño del ambiente pedagógico con miras a la realización del proyecto cristiano de un hombre “sabio” y “trabajador”, que quiere poner su saber al servicio de los más afectados por los problemas sociales de nuestro país, pasa necesariamente por la comprensión de la “impotencia de la filosofía” en la contribución a un humanismo concreto, cuando ésta es enseñada como un conjunto de conocimientos no vinculados con la práctica. Por lo general, el profesor que sigue este camino cree que el alumno encontrará *por sí solo* la manera de aplicar lo aprendido. Empero, esto es un grave error, puesto que aplicar algo requiere destrezas muy particulares. Es tarea del profesor indicar cómo se puede aplicar un determinado saber e incentivar al alumno a seguir tal dirección. Igualmente, depende de la capacidad del profesor el hecho que el discípulo se conecte con los problemas, los vea como *sus* problemas, en lugar de limitarse a señalarlos como algo que simplemente está allí.

Para realizar esta labor pedagógica, se requiere de un perfil de profesor muy particular, dotado, en primer lugar, de las convicciones que informan nuestra Casa de Estudios; en segundo lugar, portador de una sólida formación filosófica lograda mediante el trato con las fuentes originales de los autores sin que, por ello, quede preso de la manía exegética que lo confinaría al simple manejo del texto; en tercer lugar, hábil comunicador, para lo cual deberá estar en contacto con los nuevos léxicos presentes en el mundo de los jóvenes con el propósito de “emplear el lenguaje de ellos para salirse con el suyo propio”. Lamentablemente, la mayoría de las veces el docente se ve a sí mismo sólo como un académico, interesado casi exclusivamente en su mundo intelectual y que, en cuanto tal, experimenta el primer desinterés del alumnado con una marcada frustración. Es esta frustración que lo conduce a encerrarse todavía más entre “sus pares”, olvidando el fin primordial de su actividad.

Este “nuevo profesor”, aún procediendo del ámbito filosófico, en el cual se ha formado, debe estar dispuesto a aprender los léxicos

de la carrera profesional en la que imparte su asignatura. Deberá, entonces, estudiar las principales teorías económicas, si su curso se inscribe en una Escuela de Economía, o las teorías de la Administración si, en cambio, labora en la Escuela de Administración y así sucesivamente.

A manera de ejemplo, y para echar manos a lo ya realizado por la UCAB en esta dirección, una posible estrategia consiste en redactar una serie de cuadernos de antropología filosófica aplicados al micro-mundo de las diversas disciplinas. Si nuestra Escuela es la de “Administración y Contaduría”, el cuaderno docente respectivo resultado de la investigación finalizada a la práctica pedagógica, debería presentar las concepciones del hombre implícitas, soterradas en las distintas Teorías de la Administración. Esto permitiría permanecer en lo que el estudiante capta como *su materia* sin por ello reducir su espectro: hay que desarrollar la reflexión desde las inquietudes concretas, convenciendo al estudiante de su utilidad. Estos cuadernos se acoplarían a un libro de texto de carácter más básico, cuya función radica en señalar las macrocoordinadas. Así, al cabo de unos años, la Universidad dispondrá de una herramienta ágil y valiosa para fortalecer su identidad en y desde la *práctica pedagógica* misma.

Estos cuadernos tendrían como expresa finalidad explicitar la “criptoantropología” y los valores allí contenidos de cada disciplina, pues, de hecho, casi siempre los profesionales en sus quehaceres sobreentienden prácticas laborales dirigidas a “diseñar” no sólo un ambiente de trabajo, sino, a la vez, un tipo de hombre. Las culturas organizacionales despliegan campos de saberes que funcionan como *demiurgos*. Controlar estos saberes es de primerísima importancia para un fortalecimiento ético que no transite simplemente por el aprendizaje de las principales corrientes y teorías éticas. Una “moral fundamental” sólo se alcanza discutiendo los fundamentos. Pero, para esto, menester es explicitarlos, traerlos a la luz y confrontarlos

con las técnicas diariamente empleadas en los ámbitos laborales. Se entiende así cómo este proyecto se enmarca en un espacio definido por las “Teorías Críticas”. No es sólo un contenido lo que aquí se aporta, sino también y sobre todo una *forma mentis*, es decir, un método de discusión que quebranta la aproblematicidad moral cotidiana generando un nuevo orden de valores más acorde con los ideales de la UCAB.

Este Proyecto tiene varias fases y distintos responsables. En su primer estadio se ha ocupado del mundo de la empresa. Estudiar la teoría y práctica de la administración de empresas para identificar los supuestos antropológicos y éticos de la cultura organizacional, ha sido su tarea primordial. Para tal efecto se ha seguido el siguiente esquema:

1. Exponer las principales Teorías y Prácticas de la Administración.
2. Analizar la Teoría Antropológica implícita en las diversas Teorías y Prácticas de la Administración.
3. Presentar el ideal del hombre desarrollado desde las coordenadas del humanismo ecuménico.
4. Juzgar, desde las coordenadas antropológicas y éticas del humanismo ecuménico, la tensión entre el ideal de hombre y la realidad de las Teorías y Prácticas de la Administración.
5. Presentar una serie de aplicaciones posibles al campo de trabajo con el fin de modificar el hacer técnico-instrumental.

## Estructura del texto

Título: *El hombre en la teoría de la administración.*

Antropología y ética en el ámbito de la organización  
de empresas

### Consideraciones preliminares

1. Criptoantropología de los saberes prácticos
2. Teoría de la administración, antropología filosófica, ética y ciencia: el problema de un método
3. El supuesto: justificación de las coordenadas antropológico y éticas
4. Ideal del hombre y prácticas: orden y producción
5. La empresa económica y humana
6. Concepciones del trabajo

### Historia crítica de las teorías de la administración

1. La escuela tradicional
  - 1.1. Enfoque global y contexto histórico
  - 1.2. Teoría de la administración: empresa, operario, división del trabajo, motivación
  - 1.3. Teoría implícita del hombre
  - 1.4. Implicaciones prácticas
  - 1.5. Valoración
2. El taylorismo
  - 2.1. Enfoque global y contexto histórico
  - 2.2. Teoría de la administración: división del trabajo, selección del personal, métodos de trabajo, política de personal, capataces funcionales.
  - 2.3. Teoría implícita del hombre
  - 2.4. Implicaciones prácticas
  - 2.5. Valoración
3. El fayolismo
  - 3.1. Enfoque global y contexto histórico

- 3.2. Teoría de la administración: empresa, autoridad, comunicaciones, principios y procedimientos, capacidades.
- 3.3. Teoría implícita del hombre
- 3.4. Implicaciones prácticas
- 3.5. Valoración
4. Los neoclásicos
  - 4.1. Enfoque global y contexto histórico
  - 4.2. Teoría de la administración: dirección, principios y leyes, principios e hipótesis, principios y hechos, principios y normas, especialización, unidad de mando, problemas de línea, *staff*, autoridad y responsabilidad, ámbitos de control, economía de niveles
  - 4.3. Teoría implícita del hombre
  - 4.4. Implicaciones prácticas
  - 4.5. Valoración
5. La psicología industrial
  - 5.1. Enfoque global y contexto histórico
  - 5.2. Teoría de la administración: las experiencias de la iluminación, test room, la cámara de mica, entrevistas, el cuarto de alambres
  - 5.3. Teoría implícita del hombre
  - 5.4. Implicaciones prácticas
  - 5.5. Valoración
6. Las relaciones humanas
  - 6.1. Enfoque global y contexto histórico
  - 6.2. Teoría de la administración: liderazgo, consejeros, comunicaciones, motivación, selección de personal, finalidad humana
  - 6.3. Teoría implícita del hombre
  - 6.4. Implicaciones prácticas
  - 6.5. Valoración
7. La sociología industrial
  - 7.1. Enfoque global y contexto histórico
  - 7.2. Teoría de la administración: análisis, grupos, resistencia al cambio, motivación, trabajo y “no trabajo”, autoridad

- 7.3. Teoría implícita del hombre
- 7.4. Implicaciones prácticas
- 7.5. Valoración
- 8. La escuela organizacional
  - 8.1. Enfoque global y contexto histórico
  - 8.2. Teoría de la administración: equilibrio, participación, objetivos, proceso de poder
  - 8.3. Teoría implícita del hombre
  - 8.4. Implicaciones prácticas
  - 8.5. Valoración

#### Conclusión

- 1. ¿Cómo preservar y fortalecer lo humano en la administración?
  - 1.1. El conflicto de valores y su resolución

De esta manera, creemos que se pueden enfrentar los problemas morales generados por una cultura caracterizada por los rasgos de saturación y confusión arriba expuestos. Todo esto, reconociendo el carácter eminentemente exploratorio de este trabajo y, en consecuencia, sus debilidades constitutivas de un estudio pionero.

