

RACIONALIDAD ÉTICA EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES

DOMÈNEC MELÉ*

Tomar una decisión en la empresa implica la voluntad de resolver un problema mediante una elección voluntaria y el compromiso de realizarla. En la decisión concurren juicios de diversa índole, y entre ellos uno de carácter ético. En este artículo se revisan críticamente algunos enfoques actuales en relación con el papel de la ética en la decisión, incluyendo la insuficiencia de los sentimientos, la tesis de separación, que considera que hay decisiones puramente económicas y otras sólo éticas, y la aplicación de éticas de "tercera persona" en la toma de decisiones. Como alternativa se defiende la necesidad de la racionalidad ética en todas las decisiones y la validez de un enfoque neoclásico de la racionalidad humana de raíces aristotélicas.

Palabras clave: racionalidad, toma de decisiones, ética empresarial, prudencia, teorías éticas.

INTRODUCCIÓN

EN LAS EMPRESAS continuamente se toman decisiones. Algunas son complejas o de largo alcance como cerrar una planta, salir a bolsa o una fusión de empresas. Otras, en cambio, son más sencillas y apenas necesitan reflexión, como cuando un operario decide poner en marcha una máquina siguiendo las instrucciones recibidas, o un comercial decide vender

ante un cliente con garantías de pago. Entre unas y otras existe un amplio abanico de decisiones intermedias, pero todas tienen algo en común: elegir una acción, o todo un plan de acción, con vistas a un determinado fin.

Una decisión empresarial es algo más que expresar una preferencia sin mayores consecuencias, como ocurre al responder una encuesta y en otras circunstancias. Tomar una de-

* Domènec Melé es profesor ordinario de Ética Empresarial en el IESE (Barcelona).

cisión en la empresa implica la voluntad de resolver un problema mediante una elección voluntaria y el compromiso de realizarla. En otras palabras, la decisión empresarial es “un compromiso específico para la acción”¹.

La elección, que constituye el centro de la decisión, va precedida de una deliberación, más o menos profunda según los casos, en la que se analiza la situación, se fijan objetivos y se generan y evalúan alternativas para conocer cuál es la mejor de ellas. Una vez elegida la mejor alternativa posible, se procede a su implantación, que incluye su puesta en marcha y seguimiento, control de los resultados y, en su caso, reajustes y resolución de los nuevos problemas que puedan surgir con la implantación de la acción.

Afirmar que las decisiones empresariales exigen racionalidad no parece exigir demasiadas justificaciones, pero al hablar de racionalidad pueden significarse realidades muy diversas. Un modo de racionalidad en la decisión es la que lleva a formular juicios morales, aunque hay también quienes afirman que los juicios morales no son más que una

simple manifestación de sentimientos. Muchos otros, en cambio, coinciden en afirmar que las decisiones en la empresa exigen racionalidad ética, aunque entendiendo la racionalidad de modos muy diversos y, a nuestro juicio, no todos igualmente plausibles.

En este artículo nos proponemos discutir esas cuestiones con especial énfasis en algunos planteamientos actuales en relación con el papel de la ética en la decisión, incluyendo la insuficiencia de los sentimientos, la tesis de separación y las éticas de “tercera persona”. Al propio tiempo, defenderemos la necesidad de la racionalidad ética en las decisiones y la validez de un enfoque neoclásico de la racionalidad humana de raíces aristotélicas.

Aunque lo que se expone es válido para cualquier decisión humana, el lenguaje y los ejemplos utilizados se centrarán en el ámbito empresarial.

INSUFICIENCIA DE LOS SENTIMIENTOS

LOS SENTIMIENTOS pueden ayudar a percibir contenidos éticos que llevan a plantearse proble-

mas que requieren una decisión. También pueden ayudar a sensibilizar de la bondad o de los inconvenientes éticos de una determinada alternativa de acción antes de tomar una decisión. Tal ocurre cuando se siente compasión, simpatía, benevolencia, solidaridad y otras formas de sentimientos altruistas. De hecho, no han faltado filósofos como David Hume y Adam Smith, entre otros, que han tomado estos sentimientos, o alguno de ellos, como base de sus respectivas teorías éticas. De este modo el juicio racional acerca de la moralidad de la decisión queda relegado a favor del sentimiento: “la moralidad —escribió Hume— es más propiamente sentida que juzgada”².

Estos autores suponen que los actos son buenos en la medida en que son desinteresados. Es una concepción que nace en el suelo cristiano del amor al prójimo, pero poco tiene que ver con la moral cristiana que lleva a amar no tanto por sentimientos, sino por el amor que merecen todas las personas, por su dignidad y por ser queridas por sí mismas por el propio Dios. Difiere también de la ética clásica de

la vida lograda y de los “bienes honestos” captados por la razón a partir de las inclinaciones naturales.

Adam Smith, cuya influencia en el mundo económico y empresarial es bien conocida, considera como clave de los sentimientos morales la simpatía. El motivo para el comportamiento moral es la satisfacción que se experimenta al actuar con simpatía y el malestar que surge al ser antipático. Sin embargo, para este autor, la simpatía que lleva a compartir los sentimientos de aquellos con los que nos relacionamos no tendría aplicación en las decisiones en el ámbito económico, las cuales han de tomarse buscando el propio interés (*self-interest*). Se establece así una dicotomía entre el propio interés, que debería aplicarse a lo económico, y el altruismo, basado en la experiencia de la simpatía, sobre todo, para las demás relaciones humanas.

Para saber dónde está el bien, según Adam Smith, tenemos que escuchar la voz de la simpatía, ya que el bien despierta simpatía y el mal antipatía. Al establecer una comunidad de sentimientos con el

prójimo se otorga un juicio totalmente imparcial y desinteresado. Este enfoque se complementa señalando que cada uno ha de aplicarse a sí mismo las reglas que aplicaría a otros; para ello sugiere considerar que los actos propios son juzgados por un “espectador imparcial”³.

Hoy, pocos aplican directamente y en su totalidad estas ideas tan simples de Adam Smith, pero el enfoque de fondo, que considera los juicios morales como algo que no pertenece a lo racional sino al mundo emocional, sigue ejerciendo no poca influencia. Desde mediados del siglo XX, el principal sucesor de las éticas de los sentimientos es el emotivismo, cuyos más destacados representantes son A. J. Ayer y Ch. L. Stevenson. Según esta teoría, los juicios morales simplemente son la expresión de emociones personales -no un juicio racional sobre el bien y el mal-, y un modo de querer influir en los interlocutores para que adopten la propia actitud. Son, pues, juicios sin contenidos cognoscitivos (*non-cognitive contents*). La simpatía y el altruismo han dado paso a aquello que les daba soporte: el estado emo-

cional de cada uno y, como consecuencia, el más absoluto subjetivismo y relativismo moral.

Los sentimientos, y los estados emocionales, no han de despreciarse en ética ya que, como señalábamos al principio, ayudan a percibir contenidos éticos. Pero los sentimientos y las emociones no pueden ser lo definitivo para establecer juicios morales. Hay situaciones que impresionan más que otras y no por ello significa que lo justo sea ocuparse de ello despreciando otras cosas más importantes en sí mismas, pero que no causan tanta impresión. Tampoco es justo decidir por la simpatía que surge espontáneamente hacia una persona y en detrimento de alguien que cae menos simpático pero que tiene mayores derechos. Por otra parte, hay impresiones a las que uno se va acostumbrando, con lo que pierden su efectividad como motivador ético.

En la empresa, a veces hay que decidir asumiendo el dolor que causan ciertas consecuencias inevitables pero justas y necesarias. Por otra parte, si bien la simpatía u algún otro sentimiento altruista puede es-

tar presente en la decisión, también hay otros sentimientos nada altruistas y, a menudo, muy fuertes, como el afán de lucro o de éxito y la ambición de poder, que entran en conflicto con los primeros. Sin una referencia objetiva y racional al bien, la lucha de fuerzas entre sentimientos encontrados puede dar lugar a cualquier decisión que esté ajustada no tanto al bien como a los deseos del sujeto o al valor relativo que cada uno conceda a los diversos sentimientos. Sentimientos que pueden variar, además, según se trate de acciones en la empresa, en la familia, entre amigos o situaciones sociales más o menos próximas.

Adam Smith, al menos implícitamente, asume la necesidad de cumplir unas mínimas exigencias éticas en los negocios (cumplimiento de contratos y leyes, evitar fraudes, etc.). Sin embargo, junto con otros filósofos de los “sentimientos morales”, dejó preparado el terreno a hombres de empresa, relativamente abundantes en el siglo XIX y parte del XX, duros, severos y acaso injustos en los negocios, pero que después, sus sentimientos altruistas les llevaban a hacer dona-

ciones a hospitales, universidades y otras instituciones con el abundante dinero que habían ganado en los negocios. La insuficiencia de los sentimientos y, sobre todo, del emotivismo ha sido severamente criticada por MacIntyre⁴.

FALACIA DE LA “TESIS DE SEPARACIÓN”

ESTRECHAMENTE relacionado con la anterior está lo que suele denominarse la “tesis de separación”. Según esta tesis, lo económico y lo ético corresponden a decisiones separadas e independientes. Algunas decisiones empresariales serían *exclusivamente* económicas, mientras que algunas otras *sólo* serían éticas. Idéntica separación se aplica también a otros campos, de modo que, según la citada tesis, habría también decisiones puramente políticas, sociales o técnicas.

En el origen de esta tesis, sin duda, está la separación cartesiana entre la *res cogita* (lo pensado por un sujeto) y la *res extensa* (lo material exterior al sujeto). A partir de la tradición cartesiana, el estudio del mundo material adquiere un gran desarrollo: se somete a experi-

mentos y mediciones, se crea una prestigiosa ciencia experimental, y se alcanzan notables avances técnicos. En cambio, la ética sufre un notable retroceso. Se supone que pertenece exclusivamente al ámbito de lo pensado y con esta hipótesis aparecen nuevas teorías que desvinculan la ética del bien humano (aquello que conviene al hombre para desarrollarse como ser humano). Las nuevas teorías son elaboraciones racionales que siguen dos líneas: se presentan como imperativos categóricos o reglas de conducta, cuyo seguimiento hace que la acción sea correcta, o bien abogan por una ética de sentimientos y valores subjetivos, que el sujeto ha de aplicar a su arbitrio.

Esta separación y desunión entre el mundo fáctico y el pensamiento encerrado en sí mismo pasará a las ciencias sociales y, posteriormente, a la dirección de empresas, sobre todo, a través del positivismo, con su radical separación entre valores (pensados) y hechos (constatados). Durante muchos años ha sido muy frecuente entender que hay una ciencia de la dirección que debía basarse exclusivamente en los *hechos*, considerados como

lo único digno de un estudio serio y riguroso para la toma de decisiones. En cambio, los *valores*, por ser de carácter subjetivo y muy difíciles de manejar, muchas veces han quedado marginados de teorías y modelos organizativos y, en definitiva, de la dirección de empresas⁵. En otros casos se han considerado ciertos valores para la dirección, pero no tanto como una exigencia de la realidad humana que es la empresa, sino por los resultados fácticos que la adopción de ciertos valores podían reportar.

A partir de estas premisas no es de sorprender que hayan surgido teorías económicas y de la dirección que pretenden quedar libres de valores (*free-values*) y que llevan a conclusiones orientadas a la toma de decisiones, en las que la ética queda excluida. En el mejor de los casos, las “valoraciones éticas” acuden a la mente del sujeto que decide, pudiendo dar lugar al dilema de mantener la decisión surgida de una “racionalidad de los hechos”, o de tomar otra basada en exigencias éticas. De este modo, si el sujeto tiene sensibilidad ética, las exigencias éticas modificarán la decisión, aunque generalmente como limitación vo-

luntaria a la citada racionalidad de los hechos. Por el contrario, si falta esta sensibilidad o existen presiones a favor de lo económico, se prescindirá de la valoración ética o, si se hace, quedará subordinada al juicio económico.

Un caso extremo, bien conocido, nos ayudará a comprender la aplicación práctica de la tesis de separación. A finales de los años setenta, la compañía *Ford*, presidida por aquel entonces por Lee Iacocca, decidió lanzar un coche utilitario que pudiera competir con modelos europeos y japoneses de bajo consumo. El resultado fue el modelo *Ford-Pinto* que fue diseñado y construido en un tiempo récord. Quizá por la premura de tiempo, apareció pronto un grave defecto debido a la ubicación y diseño del tanque de gasolina y a otros elementos que fácilmente ocasionaban un incendio si se producía una colisión en la parte trasera del vehículo. Al advertirlo, se tomó la decisión inicial de no incorporar un elemento de seguridad en el vehículo, que hubiera podido evitar esos incendios y las consiguientes quemaduras y muertes. Esta decisión, al parecer, se tomó

basándose en un análisis coste-beneficio, que consideraba el coste de la incorporación del citado elemento de seguridad frente al beneficio de no cambiar dicho elemento. Para ello se asignó un valor económico a las indemnizaciones estimadas por lesiones y defunciones⁶. El juicio económico fue determinante y todos los demás aspectos fueron traducidos a valor económico, incluyendo las vidas humanas y el dolor de las víctimas y familiares. Esta decisión, en realidad, ni siquiera fue muy inteligente, ya que supuso un notable desprestigio para la empresa, multitud de juicios y, finalmente, la retirada del modelo del mercado hasta hacerlo más seguro.

La tesis de separación, con frecuencia asumida de modo acrítico en la empresa y en otros ámbitos, es atractiva por su simplicidad, pero adolece de un grave error: considerar que la ética es algo separable e independiente de las decisiones referidas a aspectos económicos. En consecuencia, tampoco considera cuál es la correcta relación de dependencia entre economía (u otros aspectos) y ética.

Cada decisión incluye, en efecto, contenidos de diversa índole, que exigen juicios valorativos que se alcanzan mediante criterios apropiados. En la empresa hay, al menos, tres aspectos concurrentes a considerar en cada decisión: los resultados buscados (aspectos económicos o técnicos), las circunstancias sociales y las consecuencias previsibles que pueden afectar a la aceptación de la decisión y a la gobernabilidad de la organización (aspecto social y político) y la calidad moral de la decisión (aspecto ético).

Estos tres aspectos aparecen con bastante claridad en el citado caso *Ford-Pinto* o en decisiones como despedir a una parte del personal, instalar una planta contaminante o vender un producto alimenticio adulterado. A poco que se reflexione, se advierte que cada una de estas decisiones inciden en estos tres aspectos: llevan a unos resultados económicos, tienen una componente ética (cómo afecta al bien de las personas) y generarán reacciones sociales (desmotivaciones, quejas, litigios, hostilidad, manifestaciones, ...). Parece claro que la tesis de separación no es correcta,

al menos, en decisiones como éstas. Pero tampoco lo es en otras decisiones que, a primera vista, parecen sólo técnicas, económicas, políticas o éticas. Las tres dimensiones antes citadas están siempre presentes, aunque no siempre se tengan en cuenta.

Consideremos, por ejemplo, la decisión de bajar el precio de un producto. Seguramente se bajan precios porque se estima que con ello se venderá más y se obtendrán mayores beneficios. Es muy probable que la decisión se haya tomado de acuerdo con este juicio económico, o por lo menos dándole mucho peso. Pero en esta decisión hay otros juicios, quizá no explicitados, que también deberían haberse considerado. La decisión necesita ser aceptada por quienes tienen que llevarla a cabo, de otro modo podría tener menos éxito del esperado y, en casos extremos, incluso ser un fracaso. ¿Cuál sería la reacción de los vendedores que trabajan a comisión sobre el precio, si este aumento de ventas les supone mucho mayor trabajo, o si no ven claro que se venderá más con sólo bajar el precio? Responder a esta cuestión implica un juicio

sobre la aceptabilidad social. La decisión de bajar el precio conlleva también un juicio moral, que seguramente será positivo. Bajar el precio seguramente supone hacer el producto más asequible a un mayor número de personas y, si este producto presta un verdadero servicio y no existen otros argumentos en contra, tal decisión sería éticamente impecable. Pero bajar precios también podría hacerse vendiendo a pérdidas para hundir al principal competidor y adquirir así una situación de monopolio que posteriormente permita elevar mucho más los precios y obtener un beneficio mucho mayor. En este último caso, el juicio moral ya no podría ser tan positivo.

Algo parecido ocurre con otras decisiones que tienden a confundirse con un juicio técnico, aunque tampoco son decisiones puramente técnicas porque incluyen intencionalidad. Así, por ejemplo, decidir verificar las especificaciones de un producto químico mediante técnicas analíticas implica una valoración técnica (se considera útil), pero incluye también un aspecto ético. Seguramente se trata de algo bueno y será realizado por al-

guien que tiene la obligación moral de hacerlo porque es empleado de una empresa y tiene ese encargo, o quizá es otra persona o empresa que se ha comprometido a hacerlo mediante un contrato. Es un juicio moral que ordinariamente no ofrecerá dificultad y se dará por supuesto que es positivo. Sin embargo, no siempre es así. Tal es el caso de una joven farmacéutica empleada en el laboratorio dónde, a finales de los años 80, se investigaba la píldora abortiva RU-486. Al saber de lo que se trataba tomó la decisión de no hacer los ensayos que le encargaban alegando objeción de conciencia.

En definitiva, podemos concluir que cualquier decisión tiene un aspecto ético que requiere un juicio moral, al igual que incluye otros aspectos que deben ser también tomados en consideración y valorados. Pero queda el problema de la dependencia: ¿ha de priorizarse el juicio ético sobre el económico o, por el contrario, ha de subordinarse el aspecto ético al económico, como en el caso *Ford-Pinto*? De ello nos ocuparemos a continuación.

RACIONALIDAD INSTRUMENTAL Y RACIONALIDAD DIRECTIVA

EL SER HUMANO posee una única potencia o facultad a la que solemos denominar inteligencia o razón, pero que puede tener distintos usos o formas de empleo. Uno de ellos está orientado a la transformación racional del mundo exterior. Es una racionalidad “instrumental”, adecuada para lograr resultados. La ciencia y la técnica se apoyan ampliamente en ella. Al hacerlo se formulan hipótesis, se analiza la realidad exterior, se cuantifican hechos y se hacen cálculos para predecir qué resultados se obtendrán si se toma una determinada decisión. Este modo de racionalidad busca determinar qué es lo más eficaz para alcanzar unos determinados objetivos. Pero esto no asegura que la decisión sea la mejor. En el caso *Ford-Pinto*, la decisión tomada fue la más eficaz para maximizar beneficios a corto plazo, pero no puede afirmarse que fue la mejor en un sentido global.

La racionalidad instrumental está pues ordenada a la *eficacia*, pero eso no es suficiente

para tomar una buena decisión. Se precisa otro modo de racionalidad que guíe la racionalidad instrumental hacia lo *conveniente*. En la empresa, continuamente aparecen ambas racionalidades con sus respectivos cometidos. Un estudio técnico-económico de iluminación exterior, pongamos por caso, nos dirá cuál es el sistema más adecuado para iluminar la carretera de acceso a una fábrica, pero antes habrá que considerar si es conveniente iluminar por alguna razón (mejorar de la seguridad, una exigencia legal, motivos estéticos, imagen corporativa,...).

Pero lo conveniente puede serlo en cierto modo o de un modo absoluto. Y lo conveniente en sentido absoluto, no puede ser más que el bien humano. Hay fines que pueden ser interesantes para algo, pero sólo si son acordes con el bien humano son verdaderamente convenientes. A esa racionalidad que dirige la acción hacia lo verdaderamente conveniente se puede denominar “racionalidad directiva”⁷.

La existencia y la diferenciación de las dos racionalidades citadas fue ya advertida por Aristóteles al considerar que una cosa es la producción

(*poiesis*) y otra la acción (*praxis*), observando a continuación que “la disposición racional apropiada para la acción es cosa distinta de la disposición racional para la producción”⁸. Añade que la producción exige una disposición racional que denomina “técnica” (en griego, *techné*, traducido también a veces por “arte”). Tener técnica o arte expresa la capacidad de hacer o producir objetos que respondan a una cierta utilidad. “Toda técnica -escribe- versa sobre el llegar a ser, y sobre el idear y considerar cómo puede producirse o llegar a ser algo de lo que es susceptible tanto de ser como de no ser y cuyo principio está en el que produce y no en lo producido”⁹. La acción es regida por otra disposición racional distinta de la técnica que denomina prudencia (*frónesis*), que la define del siguiente modo: “La prudencia es una disposición racional verdadera y práctica respecto de lo que es bueno para el hombre”¹⁰.

Quienes poseen técnica en algo (los “expertos”, diríamos hoy) discurren correctamente acerca de lo que se debe hacer para conseguir algún fin particular (fabricar un coche con ciertas características, obtener

la máxima rentabilidad de unos fondos de inversión, conseguir un nombramiento, etc.); en cambio, quienes son prudentes “pueden ver lo que es bueno para ellos y para los hombres”¹¹, porque discurren correctamente acerca de lo que es conveniente no para un fin particular, sino para vivir bien en general, discerniendo cómo se debe actuar para orientar la acción hacia el perfeccionamiento o desarrollo humano.

La relación entre la decisión y desarrollo humano del sujeto que decide raramente es considerada en los tratados sobre la toma de decisiones, que suelen basarlo todo en las preferencias del sujeto que decide¹². Sin embargo, es claro que al decidir no sólo se ocasionan resultados externos, sino que también afecta al que decide. Al decidir no sólo elegimos qué queremos hacer, sino también qué clase de persona queremos ser. En cierto sentido podría decirse que somos lo que decidimos hacer. Si uno decide actuar con justicia se hace justo, igual que si uno decide mentir se hace mentiroso o si decide robar se hace ladrón. Esta sencilla observación, conocida desde antiguo¹³, relaciona la toma de decisiones con el de-

sarrollo o deterioro humano que se produce en el sujeto que toma la decisión.

Ciertamente, las preferencias son importantes y, de hecho, indican lo que se quiere y, por tanto, son ellas las que dirigen la racionalidad instrumental. Pero, si sólo hablamos de preferencias nos olvidamos de algo primordial: valorar si tales preferencias son buenas para quien toma la decisión y para los demás. Muchos suponen que esto es una cuestión subjetiva en la que nada puede afirmarse ni negarse, o que debe eludirse por falta de acuerdo y para evitar polémicas. Sin embargo, esta postura no parece muy rigurosa. Se apoya en el “dogma” heredado de la modernidad que menosprecia o elimina el concepto de “bien humano” y en su lugar coloca la noción de “correcto”, entendiendo por correcto aquello que es conforme con algún principio racionalista, propuesto por algún autor o escuela. De este modo, se reduce la ética a unas normas extrínsecas desvinculadas del perfeccionamiento o desarrollo humano a través de la acción.

En realidad, el concepto “preferencia” es bastante equivoco. Puede significar deseos o

apetencias, sin más, o puede denotar elecciones a las que se ha llegado tras una ponderada deliberación racional. Esta deliberación racional puede, a su vez, basarse en otras preferencias o ir al fondo, tratando de averiguar si una determinada acción es buena o es mala, es decir, si nos mejorará como personas o más bien nos va a corromper en nuestra humanidad.

Seguir las preferencias espontáneas, sin más, es evidente que no siempre es lo más adecuado para mejorar como seres humanos. Todo dependerá de la calidad de las preferencias. Y eso es lo que ha de conocerse mediante la racionalidad directiva antes de tomar una decisión. La racionalidad directiva considera los sentimientos y también los intereses existentes para realizar una acción. Pero va más allá, ya que atiende al bien de la persona y analiza si los sentimientos y deseos concurrentes son adecuados o no para lograr un verdadero desarrollo humano. Dicho de otro modo, la racionalidad directiva orienta, ante todo, la calidad ética de la acción.

A partir de la conveniencia de la acción para el desarrollo o plenitud humana, podrá

analizarse si otros fines son o no realmente convenientes para la mejora de quien decide. Ganar dinero, acceder al poder o tener prestigio será conveniente si esto está ordenado a la mejora personal. En muchas ocasiones, se da por supuesto que ganar dinero es conveniente, como lo es hacer carrera o cualquier otro interés particular. Pero esta “conveniencia” es conveniencia sólo en sentido utilitario, y no en sentido absoluto. Muchas veces, ganar dinero o tener poder será conveniente, pero otras no. Hay casos extremos, que están en la mente de todos, en los que se hace patente un afán desmedido de ganar dinero o de adquirir poder, que ha llevado a algunos a embrutecerse como personas, a destrozar la propia familia, a quedarse sin auténticos amigos y a alejarse de Dios.

En definitiva, la racionalidad instrumental ha de subordinarse a la racionalidad directiva porque esta última es la que responde a un fin absoluto. Como escribe Aristóteles, “el fin de la producción es distinto de ella, pero la acción (*praxis*) no puede serlo: la buena actuación misma es un fin”¹⁴. La racionalidad directiva

no debe, sin embargo, invadir lo que es propio de la racionalidad instrumental, sino que, como señala el Aquinate “es necesario que el arte (técnica) sea rector del hacer y no de la acción, de la cual la prudencia es la rectora”¹⁵.

Sin embargo, tampoco puede afirmarse que los resultados sean completamente independientes de la prudencia con que se ha tomado una decisión. La prudencia no lleva directamente a la eficacia en los resultados, ni mucho menos excluye la técnica, pero indirectamente ejerce una beneficiosa influencia sobre ellos. En primer lugar, la prudencia exige hacer las cosas bien, también en el aspecto técnico. Por tanto, una persona prudente procurará adquirir competencia técnica. Por otra parte, la calidad ética de la actuación influye en el entorno humano que recibe sus efectos y, por consiguiente, en la reacción que se genera. Actuar buscando el bien humano tiende a generar confianza, atracción y cooperación, lo cual indudablemente incide en la eficacia de próximas decisiones sobre interacciones con ese entorno e incluso con otros a los que

alcance la buena reputación del agente.

FUNCIÓN DE LA RACIONALIDAD ESPECULATIVA

TANTO LA racionalidad instrumental como la directiva están directamente orientadas a la acción. Son pues dos expresiones de “racionalidad práctica”. Pero hay otro uso de la razón, de tipo teórico, que también incide en la racionalidad ética de la decisión. En efecto, tradicionalmente se distingue entre racionalidad teórica y práctica, como dos usos de la razón que persiguen respectivamente el conocimiento racional de la realidad y una actuación racional.

La razón teórica, llamada también especulativa (de *speculator*, observar) porque surge de la observación, tiene por fin conocer la verdad de las cosas, y versa por tanto sobre lo universal y necesario. En cambio, la racionalidad práctica trata de aplicar el conocimiento verdadero de la realidad a la acción; su fin es actuar en lo particular y contingente siguiendo la “verdad práctica”, es decir aquello que se adecua a lo efi-

caz (racionalidad instrumental) y al bien (racionalidad directiva).

Puede pues afirmarse que la verdad práctica es causa y regla de la acción, mientras que la racionalidad especulativa actúa al conocer los seres. Los seres son de una determinada manera y la razón descubre su modo de ser. La racionalidad especulativa está orientada al conocimiento verdadero de la realidad, mientras que la racionalidad práctica busca transformar esa realidad de acuerdo con lo que es verdaderamente eficaz y ético. La primera busca conocer por conocer, mientras que la segunda conoce cómo actuar en una determinada situación.

Surge aquí la cuestión de si la racionalidad ética es exclusivamente racionalidad directiva o si tiene alguna relación con la racionalidad especulativa. En los últimos años, han surgido algunas corrientes que pretenden fundamentar la ética exclusivamente en la razón práctica. Una de ellas es la iniciada por G. Grisez, J. Finnis y J. Boyle¹⁶, quienes se basan en los bienes fundamentales del hombre captados por la razón práctica¹⁷. Sin embargo, tal

propuesta ha encontrado fuertes críticas¹⁸.

A nuestro juicio, la racionalidad ética exige, a la vez, las racionalidades directiva y especulativa. La racionalidad directiva capta qué conviene al sujeto en cada situación particular, lo cual presupone un conocimiento práctico de los bienes fundamentales del hombre, aunque uno no haya pensado demasiado en por qué esos bienes contribuyen al fin del hombre. Quizá no se haya planteado siquiera si el hombre tiene algún fin. Por tanto, la racionalidad directiva no se puede considerar una simple deducción de la racionalidad especulativa. Sin embargo, tampoco puede afirmarse que la racionalidad directiva sea completamente independiente de la racionalidad especulativa ya que esta última, con su conocimiento del hombre y de lo que conviene a la plenitud humana, justifica esos bienes y ayuda a profundizar en su fundamentación y contenidos.

Un ejemplo puede aclararlo un poco más. La razón práctica capta como un bien humano respetar a las personas y actuar con justicia. Al propio tiempo, orienta la acción para que ésta sea justa, pero sólo al

razonar sobre el hombre reconoce a la justicia como algo necesario para la perfección integral del hombre y a la cual está llamado. Y esta reflexión es propia de la razón especulativa.

Algo parecido cabe afirmar acerca del conocimiento de la naturaleza y finalidad de la sociedad, la empresa y demás realidades humanas implícitas en el proceso de toma de decisiones. La reflexión teórica sobre estos temas se hace especialmente necesaria para orientar los enfoques de algunas teorías relacionadas con la dirección. Consideremos, por ejemplo, la teoría de la dirección financiera. Esta teoría toma como premisa que el fin de la empresa es maximizar el valor de la acción, esto es, aumentar la riqueza de los accionistas. Si se acepta esta hipótesis, al aplicar esta teoría se conoce qué decisión será más adecuada para maximizar la riqueza de los accionistas. Pero a partir de ella no se puede concluir que la mejor decisión es aquella que toma como criterio supremo maximizar la riqueza de los accionistas.

La teoría de la dirección financiera utiliza la racionalidad instrumental, pero contando

sólo con esta racionalidad no puede afirmarse que el fin último de la empresa sea maximizar el valor de la acción (aunque, en rigor, tampoco puede afirmarse lo contrario). Para contestar a esta cuestión, ciertamente crucial, es necesario captar qué bienes humanos están en juego en esta decisión, pero se requiere además una aproximación racional teórica que ayude a entender cuál es la misión de la empresa en la sociedad¹⁹.

La racionalidad ética en la toma de decisiones requiere, pues, la racionalidad especulativa y la directiva. La razón práctica va más allá de la razón especulativa o teórica, pero presupone el conocimiento del hombre y la sociedad proporcionado por esta última forma de racionalidad.

SUPERAR LAS TEORÍAS ÉTICAS DE “TERCERA PERSONA”

OTRO PROBLEMA que aparece en la racionalidad ética en la decisión es la aceptación de teorías denominadas de “tercera persona”. Esas teorías proporcionan unas normas de actuación moral impersonales, con inde-

pendencia de quien decida. Pretenden lograr juicios morales desprovistos de toda subjetividad, pero sólo consiguen un peligroso reduccionismo ético. Hace ya bastantes años, Amboscombe²⁰ hizo una certera crítica a este planteamiento, que olvida al agente en la formulación de juicios morales. Posteriormente, MacIntyre denunció cómo estas teorías han llevado al olvido de la virtud²¹.

Se ha dicho con acierto que “hablar de ética sin mencionar las virtudes morales es como hablar de mecánica sin mencionar la gravitación”²². Y, por sorprendente que parezca, esto es lo que ha ocurrido durante largo tiempo. Aunque en los últimos años la consideración de las virtudes en ética empresarial va en aumento, sin embargo, las teorías éticas de “tercera persona”, hijas de la racionalidad ilustrada, siguen teniendo mucha influencia práctica. Por ello, parece obligado hacerles alguna referencia, por breve que sea.

Entre esas teorías destacan los consecuencialismos, los deontologismos formales y las teorías procedimentales²³. Como se sabe, y dicho de modo muy conciso, el consecuencialismo propone valorar la mo-

ralidad de una acción por un cálculo aplicado a las consecuencias externas de la acción. En particular, el utilitarismo —la teoría consecuencialista más influyente— valora como éticamente aceptable una acción cuyas consecuencias produzcan la mayor satisfacción para la mayor parte de quienes son afectados por ella. En el fondo, el utilitarismo más que una teoría ética es una regla para balancear intereses en juego. No busca tanto el bien humano como la satisfacción para la mayoría.

Los deontologismos formales proponen deberes universales que se imponen *a priori* a la razón como regla moral. Son enunciados *formales* (“imperativos categóricos”, en la terminología kantiana), sin contenidos específicos o materiales, que todo individuo debería aplicar. Kant propugna actuar de tal modo que la forma de conducta de cada uno se pueda convertir en norma universal.

Por último, están las teorías procedimentales que presentan procesos a seguir para actuar con justicia en las distribuciones (Rawls) o para consensuar normas éticas mediante un proceso comunicativo o dialó-

gico (Habermas). Estos enfoques, más que buscar el bien y la calidad moral de una acción, se limitan a proponer un procedimiento para resolver conflictos de intereses o a consensuar acuerdos morales a partir de posiciones diversas mediante un proceso comunicativo, siguiendo las reglas del procedimiento. Tampoco esta propuesta garantiza la calidad humana —ética— de lo que resulta del consenso.

No pretendemos analizar aquí estas teorías, ni presentar las críticas mutuas que se hacen los defensores de cada una de ellas. No obstante, es de remarcar que en todos estos enfoques suele haber aportaciones interesantes que suponen un reto para profundizar en la reflexión ética. Sin embargo, por lo general, estas teorías fallan en muchos puntos e incluso se quedan muy cortas ante la realidad del mundo actual, dentro y fuera de la empresa.

En las teorías de “tercera persona”, el juicio moral se deja a cargo de “expertos” y no de quien toma la decisión. Sin embargo, la conciencia moral, que aprueba o desaprueba determinadas acciones, es de común experiencia. La conciencia moral es siempre personal

y por ello la responsabilidad en la toma de decisiones recae, en último término, en el sujeto que decide. En otras palabras, las éticas de “tercera persona” prescinden de la singularidad y subjetividad de quienes formulan juicios morales y toman decisiones.

Nótese que hablamos de subjetividad y no de subjetivismo. El subjetivismo ético niega que existan principios y normas éticas universales. Con este enfoque se olvida que “tenemos libertad para decidir lo que vamos a hacer. Pero no somos libres para hacer que cualquier cosa queelijamos sea buena”²⁴. Si todo dependiera de la “creación” subjetiva del bien y el mal, habría muy pocas garantías de que el juicio moral fuera correcto. La persona prudente no inventa qué es lo bueno, sino que reflexiona para descubrir en qué consiste ser bueno. Como señala Aristóteles, “parece propio del hombre prudente el poder discurrir bien sobre lo que es bueno y conveniente para él mismo, no en un sentido parcial, por ejemplo para la salud o la fuerza, sino para vivir bien en general”²⁵. La función de la prudencia es, pues, ayudar a descubrir en cada momento lo

que se debe hacer para crecer como persona.

Por lo demás, muchas de las teorías éticas de “tercera persona” no pasan de ser “éticas de mínimos” que, básicamente, se ocupan de acciones prohibidas. En ética hay acciones prohibidas, pero esto no significa que la ética se reduzca a prohibiciones. Más bien ocurre todo lo contrario. La ética busca, ante todo, la excelencia humana. Por ello, la racionalidad directiva no se limita a evitar lo inconveniente, sino que busca lo más conveniente en cada situación. Hay que evitar lo que está mal, pero, ante todo, hay que hacer el bien²⁶.

Incluso Kant, que tiene formulaciones muy razonables, no pasa de presentar una ética más enfocada a acciones prohibidas que a orientar la acción humana hacia el bien. Además, al afirmar que todos han de actuar con una norma que pueda ser universal, no tiene en cuenta que las personas tienen distintas capacidades, ni tampoco que las circunstancias pueden condicionar algunas decisiones. No puede pues erigirse en norma universal el modo de conducta de cada uno. La racionalidad

directiva, apoyada en la prudencia, tiene en cuenta unos mínimos universales, pero también, y sobre todo, considera la condición del sujeto y las circunstancias de cada situación, buscando lo mejor.

Es importante remarcar que el énfasis en la subjetividad no ha de llevar a rechazar la existencia de principios universales y de acciones que son malas en cualquier circunstancia. Por el contrario, las personas prudentes descubren principios y normas éticas universales, como la “regla de oro”, así como acciones moralmente ilícitas, sean cuales sean los intereses que se persigan porque son contrarias a la dignidad y bien del hombre y, por tanto, degradan a quien las realiza en su humanidad. Maltratar a otras personas, esclavizarlas o utilizarlas como simples instrumentos para los propios intereses son acciones ilícitas en cualquier situación. Estas y otras acciones son “absolutos morales” que nunca deben realizarse. Son acciones denominadas “intrínsecamente malas”.

Todo lo anterior hace pensar en la necesidad de una ética de “primera persona”, en la que los juicios morales los rea-

liza quien decide con ayuda de la prudencia. Tiene en cuenta los bienes humanos y los deberes que éstos implican, pero también las particularidades de cada situación, que son evaluadas con sabiduría práctica.

LAS DISPOSICIONES PERSONALES EN LA TOMA DE DECISIONES

LA IMPORTANCIA de las disposiciones personales en la toma de decisiones es confirmada por la práctica directiva. Cada decisión, de alguna manera es única y personal. Trataremos de explicarlo, empezando por distinguir tres tipos de decisiones.

En la empresa y en otras organizaciones suelen distinguirse tres grandes tipos de decisiones empresariales: estratégicas, tácticas o administrativas y operativas. Las decisiones *estratégicas* se refieren a objetivos y planes de gran alcance. Las *tácticas* o *administrativas* tratan de concretar las anteriores mediante decisiones que afectan a la asignación de recursos y personas para llevarlas a cabo, a la organización del trabajo y al modo de seguir o controlar su ejecución. Por úl-

timo, las decisiones *operativas* proporcionan reglas, métodos y procedimientos a seguir.

Hace más de treinta años, Ansoff²⁷ asignaba las decisiones estratégicas a la alta dirección, las administrativas a los directivos intermedios y las operativas a los directivos inferiores. Estas últimas serían programas o rutinas que los operarios deberían seguir sin apenas ninguna capacidad de decisión. Sin embargo, la realidad no es tan rígida, al menos en muchas empresas actuales. Los procedimientos y normas dejan ciertos márgenes de libertad para actuar de uno u otro modo. Además, como señala Mintzberg²⁸, sobre la base de una investigación empírica, bastantes decisiones estratégicas surgen como resultado de muchas decisiones tomadas en niveles organizativos bajos. En realidad, el trabajo de todos, directivos y operarios, incluye una dimensión directiva y otra operativa²⁹. A medida que las organizaciones pierden burocracia y se da mayor poder de decisión a los empleados (*empowerment*), esta dimensión directiva adquiere una mayor importancia.

Con todo, es evidente que no todas las decisiones exigen

igual grado de deliberación. Desde esta perspectiva, es interesante seguir una antigua distinción entre dos grandes tipos de decisiones. Peter Drucker³⁰ las denomina “genéricas” y “únicas”, mientras que otros autores, en términos muy parecidos, se refieren a problemas de decisión programados y no programados³¹, o estructurados y no estructurados³². Las primeras son repetitivas y rutinarias, con procedimientos claros, canales de información determinados, criterios de decisión bien definidos y relaciones causa-efecto predecibles. Se conoce una secuencia de operaciones que resuelve el problema. Es lo que ocurre al fabricar automóviles, al efectuar cálculos técnicos para diseños normalizados o al manejar una máquina. En cambio, en el segundo tipo de decisiones no se puede predeterminar qué hacer, por no disponer de ningún método para resolver un problema -que ni siquiera está bien definido- y tomar una decisión. Se parte de unos síntomas que pueden responder a diversas causas y que, ante todo, exigen un correcto diagnóstico. Son decisiones, en cierto modo, únicas, generalmente complejas, caracteriza-

das por su incertidumbre y con información incompleta.

En las decisiones genéricas, teniendo en cuenta su determinación en el modo de tomar la decisión, la calidad moral del decisor se manifiesta en aceptarla o rechazarla o en sugerir cambios, y poco más. En la decisiones únicas, en cambio, las cualidades personales del decisor tienen una importancia primordial. Estas últimas, requieren unas cualidades personales en quien toma la decisión, que se relacionan con la virtud de la prudencia³³. Entre otras, pericia, apertura de mente, perspicacia, creatividad e imaginación y sensatez³⁴.

Al tomar decisiones de forma reflexiva se desarrolla un aprendizaje en el modo de proceder que proporciona cierta habilidad para tomar otras decisiones parecidas. Este aprendizaje es el que convierte a uno en experto. La *pericia* del experto no surge por la repetición mecánica de operaciones, sino por la reflexión sobre lo que se hace y el intento de hacerlo cada vez mejor. No viene de la antigüedad en el cargo, ni de la repetición rutinaria, sino de la resolución

reflexiva de problemas singulares.

La *apertura de mente* ayuda a aprender del pasado, cambiar perspectivas y escuchar y valorar opiniones, sugerencias, comportamiento y comentarios de otros. La *perspicacia* lleva a observar la realidad descubriendo necesidades, problemas o nuevas oportunidades.

Otras cualidades que hace falta tener desarrolladas para tomar decisiones únicas son la *creatividad*, para generar soluciones, y la *imaginación*, que hace ver lo que todavía no existe pero podría existir y ser eficaz para solucionar un determinado problema.

Especial importancia reviste la *sensatez* para descubrir qué es lo más conveniente en cada situación. La *sensatez* ayuda a emitir juicios valorativos apropiados, de modo que se distinga lo relevante de lo irrelevante, lo importante de lo accesorio, lo justo de lo injusto, lo bueno de lo malo y para buscar la mayor excelencia posible en cada momento. *Sensatez* es firmeza y equilibrio de juicio, sin dejarse llevar del estado de ánimo ni de la última impresión. Estrechamente unida a la *sensatez* está la sabiduría prác-

tica, que ayuda a discernir lo bueno de lo malo en su sentido más profundo.

Todo esto, al confirmar la singularidad y carácter personal de las decisiones, reafirma la importancia de la ética de primera persona.

APORTACIONES AJENAS EN LA TOMA DE DECISIONES

LA SUPERACIÓN de las éticas de “tercera persona” no significa prescindir del parecer ajeno. Por el contrario, una correcta deliberación lleva a buscar informaciones relevantes, conocimientos técnicos y sabiduría práctica de otras personas. En dirección de empresas es manifiesta la imposibilidad del directivo de verificar por sí mismo toda la información que le llega y la necesidad de aconsejarse en asuntos que desconoce, o de los que duda. Se hace necesario entonces conocer quién es la persona más idónea para consultar y saber si lo que le recomiendan es lo mejor. Es necesario juzgar si alguien es o no creíble para aceptar sus apreciaciones, recomendaciones, consejos o mandatos. Eso tiene también

que ver con la racionalidad directiva.

Para llevar a cabo este juicio hay que comprobar que quien aconseja es competente en la materia objeto de consulta o que la información recibida es verdadera. Pero, eso no basta. Hay que cerciorarse también de la rectitud de intención de la persona que aconseja. Hay que saber si su consejo busca sólo sus intereses particulares o si recomienda lo que entiende que es mejor para quien lo recibe.

Del conocimiento y trato con las personas surge la confianza o la desconfianza en ellas. Se llega al convencimiento de que dicen la verdad y sus actuaciones buscan favorecernos, o quizá todo lo contrario. Hay una confianza calculada o funcional, como la que se considera en la teoría de juegos, que es propia de la racionalidad instrumental, pero hay otra confianza que surge del conocimiento de las personas y de su modo de actuar a lo largo del tiempo. Es una confianza que descubre la racionalidad prudencial valorando la competencia en la materia y la intención de quien presenta la información o a quien se acude en busca de consejo.

Hay, pues, un *conocimiento por creencia* que surge de la confianza o crédito que alguien nos merece. Estos conocimientos no siempre son evidentes en sí mismos (en realidad, pocas cosas hay que lo sean), pero tampoco pueden ser algo absurdo u opuesto a la razón. De otro modo, obviamente, ya no estaríamos ante algo racional, sino ante una actitud crédula, desprovista de fundamento racional de credibilidad.

La fe y la teología moral entran en la toma de decisiones a través del conocimiento por creencia³⁵. Coinciden con la razón y la sabiduría práctica al confirmar la necesidad de lograr un verdadero desarrollo humano. Además, amplían los horizontes con la llamada a seguir, imitar e identificarse con Cristo³⁶. En otras palabras, la moral cristiana viene a enriquecer la racionalidad para orientar correctamente la acción.

Aparte del consejo que se pueda pedir, en la empresa, como en otros ámbitos, con frecuencia las decisiones implican el concurso de otros para su aprobación o ejecución. Por ello es necesario saber escuchar y valorar qué aportan los

demás, ya sea para refutarlo o para confirmarlo. No sería prudente encerrarse en uno mismo sin escuchar el parecer de los demás, especialmente cuando por sus conocimientos y situación están en condiciones de tomar parte en una buena decisión.

Atendiendo a la ejecución, las decisiones han de poderse argumentar de un modo convincente y transmitir las con claridad y persuasión, aunque sin subordinar la verdad a la persuasión. En este sentido, como ya advertían los clásicos, el ejercicio retórico debe ser veraz pero, al mismo tiempo, ha de considerar la personalidad del oyente y el modo de expresarse, sin limitarse a una mera transmisión de información.

A MODO DE CONCLUSIÓN

LA TOMA DE decisiones es uno de los puntos cruciales de la actividad empresarial. A veces se olvida que en toda decisión empresarial, y en general en toda decisión humana, hay un aspecto ético primordial. No considerarlo sería ignorar la realidad en aquello que más

atañe a las personas y a su desarrollo humano y también al propio funcionamiento de la empresa.

En buena lógica, una decisión ha de tomarse después de una adecuada deliberación que incluya juicios morales, técnicos, económicos y políticos. Una recta ordenación exige, además, que lo instrumental se someta a lo conveniente -y no al revés- y lo conveniente lo sea respecto al bien humano, ya que sólo eso es lo verdaderamente conveniente.

Los juicios morales han de ser racionales, y no sentimentales. Los sentimientos pueden dar una primera pauta, pero no han de ser el único ni el más

importante criterio para evaluar la calidad moral de una acción.

Por otra parte, la racionalidad que emplean las teorías éticas de “tercera persona”, cuyos juicios son impersonales y no consideran la prudencia o sabiduría práctica de quien decide, o la singularidad de cada situación. Ciertamente hay principios universales y acciones intrínsecamente malas, que llevan a toda persona sensata a excluir alternativas de acción por ser moralmente ilícitas, pero para decidir bien hay que tratar de determinar qué es lo mejor atendiendo tanto a los principios universales como a las condiciones particulares de cada decisión.

- 1 Mintzberg, Henry; Rasinghani, Duru y Théarêt, André (1976), "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 246.
- 2 Hume, David (1738), *Treatise on the Human Nature*, III, 1, 2.
- 3 Smith, Adam (1941), *Teoría de los sentimientos morales*, El Colegio de México, México.
- 4 MacIntyre, Alasdair (1987), *Tras la virtud*, Editorial Crítica, Barcelona, pp. 19ss.
- 5 Guillén, Manuel (2000), "El lugar de la ética en la dirección de empresas. Los retos de la racionalidad", *Empresa y Humanismo*, vol II, n° 1, pp. 75-108.
- 6 Cf. Matthews, John B., et al. (1985), *Policies and Persons. A Casebook in Business Ethics*, McGraw-Hill, Nueva York, pp. 301 ss. y Woffman, W. Michael (1995), "The Ford Pinto", en W. M. Woffman y R. F. Federrick, *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*, 3ª ed., McGraw-Hill, Nueva York, pp. 552 ss.
- 7 En otras palabras, lo verdaderamente conveniente no siempre coincide con aquello por lo que se siente interés. Si lo que rige la racionalidad instrumental es un interés contrario al bien humano, entonces la racionalidad directiva ya no dirigirá bien: será una "directividad distorsionada" y, en consecuencia, dejará de ser una verdadera racionalidad directiva.
- 8 (1994), *Ética a Nicómaco*, 6ª ed., Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, lib. II, art. 1, 1103a-b. Trad. M. Araujo y J. Marías.
- 9 *Ibidem*.
- 10 *Ética a Nicómaco*, op. cit., VI, 5, 1140b.
- 11 *Ibidem*.
- 12 Así se observa, por ejemplo, en un libro reciente publicado por profesores de la *Harvard Business School* (Hammond, John S., Keeney, Ralph L. y Raiffa, Howard (1999), *Smart Choices (1999), A practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business School Press, Boston) que recoge lo mejor de los últimos cien años en la enseñanza y los escritos sobre la toma de decisiones. Es un libro elogiado por su claridad, rigor y sencillez, pero en el que nada dice acerca de la calidad moral de la decisión. Sólo se dan recomendaciones para ayudar a decidir lo más conveniente según las preferencias que tenga quien decide.
- 13 Aristóteles ya observaba que "lo que hay que hacer después de haberlo aprendido, lo aprendemos haciéndolo; por ejemplo, nos hacemos constructores construyendo casas y citaristas tocando la cítara. Así también, practicando la justicia nos hacemos justos, practicando la templanza, templados, y practicando la fortaleza, fuertes" (*Ética a Nicómaco*, op. cit., II, 1, 1103a-b).
- 14 *Ética a Nicómaco*, op. cit., VI, 5, 1140a.
- 15 Tomás de Aquino (1983), *Comentario a la Ética a Nicómaco*, Ediciones CIAFIC, Buenos Aires, VI, III, n.

1158. Traducción y nota preliminar Ana Maria Mallea.

16 Ver, Grisez, Germain (1965), "The First Principle of Practical Reason: A Commentary on the Summa Theologiae, 1-2, Question 94, Article 2", *Natural Law Forum*, vol. 10, pp. 168-20; Finnis, John (1980), *Natural Law and Natural Rights*, Clarendon Press, Oxford, pp. 19, 33-48; Grisez, German (1983), *The Way of the Lord Jesus. Vol. One: Christian Moral Principles*, Franciscan Herald Press, Chicago, pp. 104-106; Grisez, Germain y Shaw, Russell (1993), *Ser persona. Curso de ética*, Rialp, Madrid, pp. 79-89.

17 Para ello emplean una original interpretación de un artículo de la *Summa Teológica* de Santo Tomás de Aquino (I-II, q. 94, a.2) en el que, entre otras cosas, afirma que "el bien es lo primero que se alcanza por la aprehensión de la razón práctica" (cuerpo de dicho artículo).

18 Veatch, Henry (1980-1981), "Natural Law and the 'Is'-'Ought' Question", *Catholic Lawyer*, vol. 26, pp. 251-265; Bourke, Vernon (1981), "Review of 'Natural Law and Natural Rights' by John Finnis", *The American Journal of Jurisprudence*, pp. 247-259; Hittinger, Russell (1987), *A Critique of the New Natural Law Theory*, University of Notre Dame Press, Notre Dame; MacIntyre, Alasdair (1990), *Three Rival Versions of Moral Enquiry*, Notre Dame Press University, Notre Dame, pp. 133-135.

19 Para una discusión más detallada de este punto, ver Melé, Domènec y Fernández, Pablo (1998), "Teoría de la dirección financiera y misión de la empresa", en Melé, Domènec (ed.),

Ética en la actividad financiera, Eunsa, Pamplona.

20 Anscombe, G. Elisabeth M. (1958), "Modern Moral Philosophy", *Philosophy*, vol. 33, reproducido en Crisp, Roger y Slote, Michael (eds.) (1997), *Virtue Ethics*, Oxford University Press, Oxford.

21 MacIntyre, Alasdair (1987), *Tras la virtud*, Editorial Crítica, Barcelona.

22 Pérez López, Juan A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, p. 179.

23 Para una presentación más detallada y asequible a no especialistas en ética puede verse Fontrodona, Juan, Guillén, Manuel y Rodríguez, Alfredo (1998), *La ética que necesita la empresa*, Unión Editorial, Madrid.

24 Grisez, Germain y Shaw, Russell (1993), *Ser persona. Curso de ética*, Rialp, Madrid, p. 70. Una discusión de la posición contraria puede verse en esta misma obra, en las páginas siguientes a la cita presentada en el texto.

25 *Ética a Nicómaco*, op. cit., VI, 5, 1140a.

26 A nuestro juicio, como ya hemos señalado en otras ocasiones, la ética empresarial es, ante todo, excelencia moral en la empresa. Lo más característico de los principios morales no consiste en constituir una barrera para los negocios: más que evitar algunos males se orientan a conseguir los mejores resultados posibles (Melé, Domènec (1991), "Ética y empresa", *Información Comercial Española*, vol. 691, pp. 122-134; Melé, Domènec (1995) "Dimensión ética de la estra-

tegia empresarial”, *Boletín AECA*, 35). En esta misma línea se sitúa Solomon (Solomon, Robert C. (1992), *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Nueva York), aunque con un enfoque con el que no coincidimos plenamente. La primacía de la acción positiva queda bien reflejada en las siguientes palabras del filósofo Leonardo Polo: “Por los primeros principios el hombre conoce su puesto en la realidad y desde allí se da cuenta, ante todo de que debe tener iniciativa. A veces se dice que el principio que se conoce como la *sindéresis* es ‘haz el bien y evita el mal’. Prefiero formular este principio simplemente así: ‘Haz el bien, actúa’; actúa todo lo que puedas y mejora tu actuación. El mal, ya se sabe, está prohibido. Evitar el mal es un no, pero la negación no es lo primero en moral.” (Polo, Leonardo (1996), *Ética: Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Unión Editorial, Madrid, p. 163).

27 Ansoff, H. Igor (1969), *Business Strategy*, Penguin, Harmondsworth.

28 Mintzberg, Henry (1987), “Crafting Strategy”, *Harvard Business Review*, July/Aug., pp. 66-75.

29 Llano, Carlos, “El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa”, en Llano, C. et al. (1990), *La vertiente humana del trabajo en el empresa*, Rialp, Madrid.

30 Drucker, Peter (1967), *The Effective Executive*, Harper & Row, Nueva York.

31 Cf. Simon, Herbert (1960), *The New Science of Management*, Harper & Row, Nueva York, p. 6.

32 Cf. Mintzberg, Henry, Rasinghani, Duru y Théarêt, André (1976), “The Structure of Unstructured Decision Processes”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 246-275.

33 Sobre esta virtud, ver Sellés, Juan F. (1999), *La virtud de la prudencia según Santo Tomás de Aquino*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Pamplona.

34 En la siguiente descripción sigo, en parte, a Carlos Llano (1998), *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, Ipade, México, pp. 8 ss).

35 Las verdades de la fe y de la moral se aceptan por la confianza que merece su origen. La fe y la moral cristiana tienen su origen en la Revelación contenida en la Sagrada Escritura y la Tradición e interpretada auténticamente por el Magisterio de la Iglesia (Cf. Concilio Vaticano II, Const. *Dei Verbum*, (18 Nov. 1963), nº 10, 34º ed., BAC, Madrid, 1979). Quienes tienen la fe cristiana aceptan seguir a Cristo, que es “el fundamento esencial y original de la moral cristiana”, adhiriéndose a la persona misma de Jesús (Juan Pablo II (1993), *Veritatis Splendor* (6 agosto 1993), nº 19. Palabra, Madrid), quien “pide que le sigan y le imiten en el camino del amor, de un amor que se da totalmente a los hermanos por el amor de Dios” (Ibidem, nº 20), hasta hacerse conforme a Él, lo cual es fruto del Espíritu Santo (Ibidem, nº 21).

36 Sobre la armonía entre fe y razón puede verse, Juan Pablo II (1998), *Fides et Ratio* (14 septiembre 1998), Palabra, Madrid.

Copyright of *Empresa y Humanismo* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.